
Bachelorarbeit

Corinna Gangl

**Integration und Kommunikation der
Nachhaltigkeit als Teil der
Unternehmensstrategie**

Integration and communication of sustainability as
strategic objectives in enterprises

Korneuburg, 2012

Bachelorarbeit

Integration und Kommunikation der Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie

Integration and communication of sustainability as
strategic objectives in enterprises

Autor:

Corinna Gangl

Matrikelnummer:

27950

Seminargruppe

BW09s2BKA

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. oec. Volker Tolkmitt

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Klaus Deimer

Einreichung:

Mittweida, 18.07.2012

Verteidigung/ Bewertung:

Mittweida, 2012

Für meine Eltern

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich erstens bei meiner Familie für ihre anhaltende moralische, finanzielle und seelische Unterstützung, sowie für ihre große Geduld bedanken. Ohne meine Familie wäre ich nie so weit gekommen wie ich heute bin. Genauso möchte ich meinem Partner Mario danken, dass er mich während des Studiums unterstützt und besonders in der Schlussphase viel Verständnis gezeigt hat.

Mein Dank gilt auch all meinen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen, die mir immer mit Rat und Tat zur Seite gestanden sind. Besonders bedanken möchte ich mich bei Monika Langthaler und Christian Nohel, die mich während meines Studiums kräftig unterstützt und mir gezeigt haben, dass sie stolz sind, mich als Mitarbeiterin in ihrem Unternehmen zu haben. Christian Nohel hat mich stets motiviert, mein Interesse am Thema „Nachhaltigkeit“ geweckt und mich bei meiner Bachelorarbeit tatkräftig begleitet. Dafür möchte ich ihm besonders danken.

Ein großer Dank gilt auch meiner Kollegin Isabelle Kober, die mir mit vielen wertvollen Tipps geholfen und meine Bachelorarbeit Korrektur gelesen hat. Ebenfalls ein großes Dankeschön an alle meine Freundinnen und Freunde, die mich motiviert, getröstet und vorangetrieben haben.

Zuletzt möchte ich mich bei meinem Betreuer, Herrn Prof. Dr. Volker Tolkmitt, für seine freundliche und engagierte Betreuung sowie für seine produktive Kritik bedanken.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die im Literaturverzeichnis angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Dies trifft insbesondere auch auf Quellen aus dem Internet zu. Alle Textstellen, die wortwörtlich oder sinngemäß anderen Werken oder sonstigen Quellen entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall unter genauer Angabe der jeweiligen Quelle als Entlehnung gekennzeichnet.

Ich erkläre hiermit weiterhin, dass die vorgelegte Bachelorarbeit zuvor weder im In- noch im Ausland an einer anderen Hochschule eingereicht wurde. Weiteres versichere ich, dass die von mir eingereichten Exemplare (ausgedruckt und elektronisch) identisch sind.

Datum, Unterschrift

IV

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Ziel der Arbeit	2
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Grundlagen	4
2.1 Ursprung der Nachhaltigkeit und Begrifflichkeiten	4
2.2 Definition der Nachhaltigkeit.....	8
2.3 Unternehmensstrategie	12
3 Nachhaltigkeit als strategischer Faktor	16
3.1 Fallbeispiele Österreich.....	19
3.1.1 REWE International AG.....	19
3.1.2 McDonald's Österreich	21
3.1.3 T-Mobile Austria	24
3.1.4 Illwerke vkw	26
3.2 Fallbeispiel Bayerische Staatsforsten (Deutschland).....	29
4 Kommunikation von Nachhaltigkeit	32
4.1 Die Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	35
Exkurs: GRI Indikatoren	37
4.1.1 Integration von Geschäftsbericht in Nachhaltigkeitsbericht	39
4.1.2 Rating Agenturen	41
4.1.3 Aktuelle Situation in Österreich	42
4.2 Internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation	44
4.3 Stakeholderkommunikation	45
4.3.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Interne Stakeholder).....	49
4.3.2 Externe Stakeholder.....	49

4.4 Instrumente der Stakeholderkommunikation	51
4.4.1 Stakeholder-Dialoge.....	51
4.4.2 Round Tables	52
4.4.3 Stakeholderforen.....	53
4.5 Fallbeispiele.....	54
4.5.1 REWE Stakeholderforum	54
4.5.2 Round Table Gespräche illwerke vkw	55
Conclusio.....	58
Literaturverzeichnis.....	VIII
Anhang.....	XIV
Grundlagen der Nachhaltigkeit.....	XIV
Lebenslauf.....	XXII

Abkürzungsverzeichnis

ASRA	Austrian Sustainability Reporting Award
A4S	Accounting for Sustainability Project
CDP	Carbon Disclosure Project
CERES	Coalition of Environmentally Responsible Economies
CSR	Corporate Social Responsibility
DJSI	Dow Jones Sustainability Indexes
GRI	Global Reporting Initiative
IIRC	International Integrated Reporting Committee
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
MSC	Marine Stewardship Councils
NGO	Non Governmental Organizations
PwC	PricewaterhouseCoopers
SRI	Stanford Research Institute
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNO	United Nations Organization

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 – Das „Magische Dreieck“ der Nachhaltigkeit

Abb. 2 – Unternehmensstrategie

Abb. 3 – Mintzberg-Strategiebrücke

Abb. 4 – Anzahl der Nachhaltigkeitsberichte weltweit

Abb. 5 – Nachhaltigkeitsbericht aufgebaut nach den G3 Richtlinien der GRI

Abb. 6 – Die wichtigsten Prinzipien für die Qualität von Nachhaltigkeitsberichten

Abb. 7 – Säulendiagramm, Anzahl der Nachhaltigkeitsberichte in Deutschland, Schweiz und Österreich

Abb. 8 – Mögliche Stakeholder

Abb. 9 – REWE Stakeholderforum 2011

1 Einleitung

Aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit bei einer Unternehmensberatung, die in den Bereichen Energie & Klimaschutz, Nachhaltigkeit, Strategische Beratung und Events- und Stakeholderkommunikation tätig ist, wurde die Verfasserin vermehrt mit den Begriffen „Nachhaltigkeit“ und „Stakeholderkommunikation“ konfrontiert. Weil sie dieses Thema für sehr interessant empfindet, hat sie sich dazu entschieden, darüber ihre Bachelorarbeit zu schreiben. Nachhaltigkeit rückt auch in der Öffentlichkeit immer mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit. Besonders in den letzten Jahren haben Unternehmen dieser Entwicklung folgend damit begonnen, Stakeholder über ihre ökologischen und sozialen Aktivitäten zu informieren.

Nachhaltigkeit kann man längst nicht mehr als Modeerscheinung abtun, sondern gilt zunehmend als fixer Bestandteil in der Strategie erfolgreicher Unternehmen. Nur durch die Integration wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Leistungsprinzipien wird das Unternehmen wettbewerbsfähig und langfristig erfolgreich bleiben.¹ Verantwortung für Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft zu übernehmen, muss zu einem zentralen Wert von Unternehmen werden.² Die Kombination aus der Wahl der richtigen Nachhaltigkeitsstrategien und die Kommunikation der Erfolge an die unterschiedlichen Stakeholder, sind dabei besonders wichtig.

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass verantwortungsvolles Wirtschaften nicht nur eine moralische Verbindlichkeit darstellt, sondern auch eine Chance ist, um unterschiedlichste ökonomische Potentiale zu erschließen und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

¹ vgl. Schneider A., Schmidpeter R. (2012). S. 271

² ebenda. S. 87

1.1 Ziel der Arbeit

Zentrale These dieser Arbeit ist, dass es für Unternehmen in Zukunft unabdingbar sein wird, Nachhaltigkeit als Planungsinstrument in ihrer Unternehmensstrategie zu implementieren. Aufbauend auf dieser These wird das Hauptaugenmerk auf den Nachhaltigkeitsprozess und die Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen gelegt. Unternehmen, die sich strategisch auf Nachhaltigkeit ausrichten wollen, sollten nicht wie bisher nur die Produktion/Dienstleistung umweltfreundlich und sozial verträglich gestalten, sondern sich vor allem auch in ihrer Unternehmenskommunikation an den Prinzipien der Nachhaltigkeit orientieren. Die kommunikativen Aussagen von Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit sollten selbst den Prinzipien der Nachhaltigkeit folgen. Vor allem Nachhaltigkeitsberichte zählen zu den wichtigsten Kommunikationsinstrumenten, die diesbezügliche Aktivitäten von Unternehmen nachvollziehbar, transparent und vergleichbar machen. Ein weiterer wichtiger Gegenstand der Arbeit soll auch sein, die verschiedensten Arten des Stakeholder-Dialogs aufzuzeigen und die Funktion dieser anhand von praktischen Beispielen darzustellen

Ausgehend von den Begriffsdefinitionen geht diese Arbeit der Motivationslage von Unternehmen nach, warum diese nachhaltig agieren wollen. Es wird versucht, die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategien anhand von österreichischen und deutschen Unternehmen darzustellen. Welche „guten Taten“ müssen Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit im Einzelnen vollbringen?

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit soll deshalb gezeigt werden, welche Strategien, Prozesse und Initiativen in Unternehmen notwendig sind, um ökologische, soziale und ökonomische Ziele gleichermaßen zu fördern und dem Ruf nach einer nachhaltigen Entwicklung aus dem gesellschaftlichen Umfeld gerecht zu werden. Außerdem soll beschrieben werden, wie Kommunikation bzw. Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen im Rahmen einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensstrategie gestaltet werden kann.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Fokus der Bachelorarbeit wird auf die zwei Hauptbereiche gelegt: Nachhaltigkeit als strategischer Faktor und der Stakeholderkommunikation. Demnach gliedert sich die Bachelorarbeit wie folgt:

- In Kapitel 2 werden die Grundlagen, der Begriff Nachhaltigkeit und die Unternehmensstrategie ausführlich beschrieben.
- Kapitel 3 handelt vom Nachhaltigkeitsprozess und der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie. Fallbeispiele zeigen, wie bedeutende Unternehmen Nachhaltigkeit in ihre Unternehmens-strategie integriert haben.
- Das Kapitel 4 beschäftigt sich mit der Kommunikation der Nachhaltigkeit, den relevanten Stakeholdern sowie den wichtigsten Kommunikations-instrumenten. Hier wurden zwei Fallbeispiele behandelt, die zeigen wie Unternehmen mit ihren Stakeholdern kommunizieren.

2 Grundlagen

2.1 Ursprung der Nachhaltigkeit und Begrifflichkeiten

Mittlerweile existiert eine Reihe von Definitionen für den Begriff Nachhaltigkeit, der ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammt. Damals war es das Ziel, ökonomische Erwägungen mit der Natur in Einklang zu bringen. Es war der sächsische Oberberghauptmann Hanns von Carlowitz, der im Jahr 1713 in seiner Schrift „Sylvicultura Oeconomica“ den Begriff „nachhaltend“ wahrscheinlich zum ersten Mal erwähnte. Der enorme industrielle Holzbedarf und die vielen landwirtschaftlichen Aktivitäten führten zu einer Übernutzung der Wälder. Durch die immer knapper werdenden Holzbestände sollte eine Lösung gefunden werden, die einen möglichst hohen, gleichzeitig aber auch dauerhaften Holzertrag der Wälder sicherstellt: Es sollte pro Jahr nicht mehr Holz geschlagen werden als nachwächst. Dieses ressourcenökonomische Prinzip, wonach man von Erträgen einer Substanz und nicht von der Substanz selbst profitiert, wurde ein Vorbild für spätere Nachhaltigkeitsüberlegungen. Anfang des 20. Jahrhunderts fand der Nachhaltigkeitsbegriff auch Eingang in die Fischereiwirtschaft. Um maximale Erträge dauerhaft erzielen zu können, sollte sich das Ausmaß des Fischfangs an der Reproduktionsfähigkeit der Bestände orientieren.³

Im Jahr 1972 war die Veröffentlichung der Studie „Limits to Growth“ (Grenzen des Wachstums) durch den Club of Rome⁴ ein unbestrittener Meilenstein. Die Studie, welche verschiedene Zukunftsszenarien über die Entwicklung auf der Erde zeigt, und verschiedene Fragen in Bezug auf die Begrenztheit der natürlichen Ressourcen beinhaltet, wird auch als „Urstudie“ der nachhaltigen Entwicklung bezeichnet bzw. nach dem Herausgeber auch „Meadows Studie“ genannt.⁵

³ vgl. Grunwald A., Kopfmüller J. (2001) S. 14

⁴ Der Club of Rome wurde 1968 von Aurelio Peccei und Alexander King gegründet. Er betreibt einen globalen Gedankenaustausch zu verschiedenen internationalen politischen Fragen. Zu der Gründungsgeschichte und Peccei's Biographie siehe: Peccei, Aurelio 1977: Die Qualität des Menschen. Plädoyer für einen neuen Humanismus, Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt

⁵ vgl. Klinker R., Straube F. (2008) S. 14

Vor dem Hintergrund der wachsenden Probleme im ökologischen, aber auch im sozialen und ökonomischen Bereich nahm sich 1983 die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen (Brundtland-Kommission) unter dem Vorsitz der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland das Ziel vor, Handlungsempfehlungen zur Erreichung einer dauerhaften Entwicklung zu erarbeiten. Ihr kommt der Verdienst zu, den Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ erstmals einer breiteren Öffentlichkeit als globales Entwicklungsbild näher gebracht zu haben. Es gelang der Kommission, ein Verständnis von Nachhaltigkeit, wie es im Brundtland-Bericht aufgezeigt wird, zu entwickeln, das sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch bei der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitskonzepten als geeignete Ausgangsbasis akzeptiert wird. Ziel ist es, die menschlichen Grundbedürfnisse unter Berücksichtigung der Umwelt dauerhaft zu erfüllen.⁶

Als „Geburtsjahr“ der nachhaltigen Entwicklung gilt demnach das Jahr 1987 mit der Veröffentlichung der Ergebnisse der Arbeit der Brundtland-Kommission.⁷ Die im sogenannten Brundtland Bericht „Our common future“ vorkommende Definition von Nachhaltigkeit⁸ ist bis heute die am meisten verwendete.

„Nachhaltige Entwicklung soll die Bedürfnisse der gegenwärtig lebenden Generation decken, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“⁹

⁶ vgl. Michael von Hauff, Kleine A. (2009) S. 06

⁷ vgl. Grunwald A., Kopfmüller J. (2001) S. 26

⁸ Der Begriff Nachhaltigkeit wird häufig in sehr verschiedenen Zusammenhängen mit unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Felix Ekardt formuliert daher kritisch: „Nachhaltigkeit beschreibt eine Wirtschafts- und Gesellschaftsform, die dauerhaft und global lebbar ist. Das gesellschaftsverändernde Potenzial der Forderung, mehr Generationengerechtigkeit, mehr globale Gerechtigkeit und zwar in integrierter Perspektive, droht jedoch häufig aus dem Blick zu geraten. Nachhaltigkeit ist gerade nicht die triviale allgemeine Forderung, Sozial-, Wirtschafts- und Umweltpolitik unabhängig von jenem zeit und ortsübergreifenden Bezug wichtig zu nehmen und gegeneinander abzuwägen. Nachhaltigkeit im Sinne der Rio-Konferenz 1992 meint auch kein „Drei-Säulen-Konzept“, jedenfalls kein separierendes und nur additives“ (Ekardt 2009)

⁹ WCED-Report „Our Common Future“, 1987 („Brundtland-Report“)

Nachhaltigkeit bedeutet die Bewahrung der Umwelt, Herstellung sozialer Gerechtigkeit und Gewährleistung von politischer Partizipation und hat vier Problembereiche, im Fokus:

- Raubbau an den natürlichen Lebensgrundlagen,
- wachsende Ungleichheit in den Einkommens- und Vermögensverteilungen,
- zunehmende Anzahl der in absoluter Armut lebenden Menschen,
- Bedrohung von Frieden und Sicherheit.

Die 1992 in Rio de Janeiro abgehaltene UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED), auch unter dem Begriff Erdgipfel „Earth Summit“ bekannt, war ein weiterer Meilenstein bei der Verankerung des Prinzips der Nachhaltigen Entwicklung in der politischen Diskussion. Die Konferenz gilt diesbezüglich als zentrales Ereignis.¹⁰ Rund 180 nationale Regierungen sagten in Rio zu, Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln, die neben den ökologischen auch die sozialen und ökonomischen Aspekte einbeziehen sollten. Die Handlungsfelder reichen von Armutsbekämpfung und Bevölkerungsdynamik über Schutz und Förderung der menschlichen Zusammenarbeit bis hin zu Ressourcenschonung.¹¹

Zehn Jahre nach Rio wurde 2002 in Johannesburg der Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung einberufen, mit dem Ziel, den politischen Willen der internationalen Gemeinschaft auf eine Nachhaltige Entwicklung im 21. Jahrhundert auszurichten. Es nahmen Regierungsvertretungen aus 190 Staaten teil. Im selben Jahr verabschiedete Österreich seine Nachhaltigkeitsstrategie „Zukunft bauen“ mit 20 Leitzielen in vier Handlungsfeldern. Die Periode 2004 bis 2015 wurde von der UNO als Weltdekade für nachhaltige Entwicklung ausgerufen.¹²

¹⁰ vgl. Grunwald A., Kopfmüller J. (2001) S. 22

¹¹ vgl. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) 1993: Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro. Dokumente, Agenda 21

¹² vgl. Volger H. (2008), S. 397

Im Jahr 2012, 20 Jahre nach dem UN-Erdgipfel in Rio de Janeiro, fand von 20. bis 22. Juni neuerlich in Rio die Umweltkonferenz der Vereinten Nationen statt. Regierungschefs, Experten und Vertreter von Wirtschaft und NGOs aus rund 190 Staaten fanden sich ein und diskutierten unter dem Titel „Rio+20“ Entwicklungen, Fortschritte und Versäumnisse der vergangenen 20 Jahre. Die Delegierten konzentrierten sich an den drei Gipfeltagen auf zwei Themen: Auf den institutionellen Rahmen für die nachhaltige Entwicklung und wie eine Green Economy (Grüne Wirtschaft) in der Praxis funktionieren soll. Beim Erdgipfel 1992 nahmen damals zahlreiche, bis heute wichtige Entwicklungen, Abkommen und politische Umgestaltungen ihren Anfang. Trotzdem musste man sich nun, 20 Jahre später, die kritische Frage stellen, was denn von dieser Aufbruchsstimmung und den geplanten Zielen geblieben ist. Nach wie vor werden weit mehr Ressourcen, als wir eigentlich zur Verfügung haben beansprucht. Ein Viertel der Menschheit beansprucht drei Viertel der Ressourcen und verursacht drei Viertel der Treibhausgase. Die Entwicklungsländer leiden am meisten unter dem dadurch beschleunigten Klimawandel.¹³

Auch wenn sich die einfache Definition des Brundtland-Berichtes vielerorts durchgesetzt hat, so sind bis heute große Versäumnisse vorhanden und es müssen noch viele Anstrengungen unternommen werden.

¹³ vgl. <http://www.rioplus20.at/>, Zugriff am 25. Juni 2015, Zugriff am 25. Juni 2012

2.2 Definition der Nachhaltigkeit

Die Brundtland Kommission hat mit ihrer Definition versucht, verschiedene Dimensionen der Nachhaltigkeit in einem umfassenden Kontext zu vereinen. Mit der Forderung, die neben der oben bereits genannten Definition im Brundtland-Bericht zu finden ist, dass einerseits die Armut in den Entwicklungsländern überwunden und andererseits der materielle Wohlstand der Industrieländer mit der Erhaltung der Lebensgrundlagen in Einklang zu bringen sei, werden gleichermaßen ökologische, ökonomische und soziale Aspekte behandelt. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Wirtschaft und Umwelt sowie soziale Themen nicht wie früher als getrennte Bereiche betrachtet werden können, sondern als gegenseitig abhängige Teile eines komplexen dynamischen Systems zu behandeln sind.¹⁴

Heute wird auch häufig vom „magischen Dreieck“ der Nachhaltigkeit gesprochen, welches aus der ökonomischen, ökologischen und der sozialen Dimension besteht. Im Vergleich zum ökologischen Ein-Säulen-Konzept wird beim Mehr-Säulen Konzept der Vorrang der ökologischen Dimension abgelehnt und stattdessen werden die einzelnen Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung gleichrangig behandelt.¹⁵

Breiten Eingang in die Öffentlichkeit fand das Drei-Säulen-Modell durch den 1998 vorgelegten Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“¹⁶

¹⁴ vgl. Weinreich S. (2004) S. 13

¹⁵ vgl. Grunwald A., Kopfmüller J. (2001) S. 46 f.

¹⁶ vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell_%28Nachhaltigkeit%29, Zugriff am 25. Mai 2012

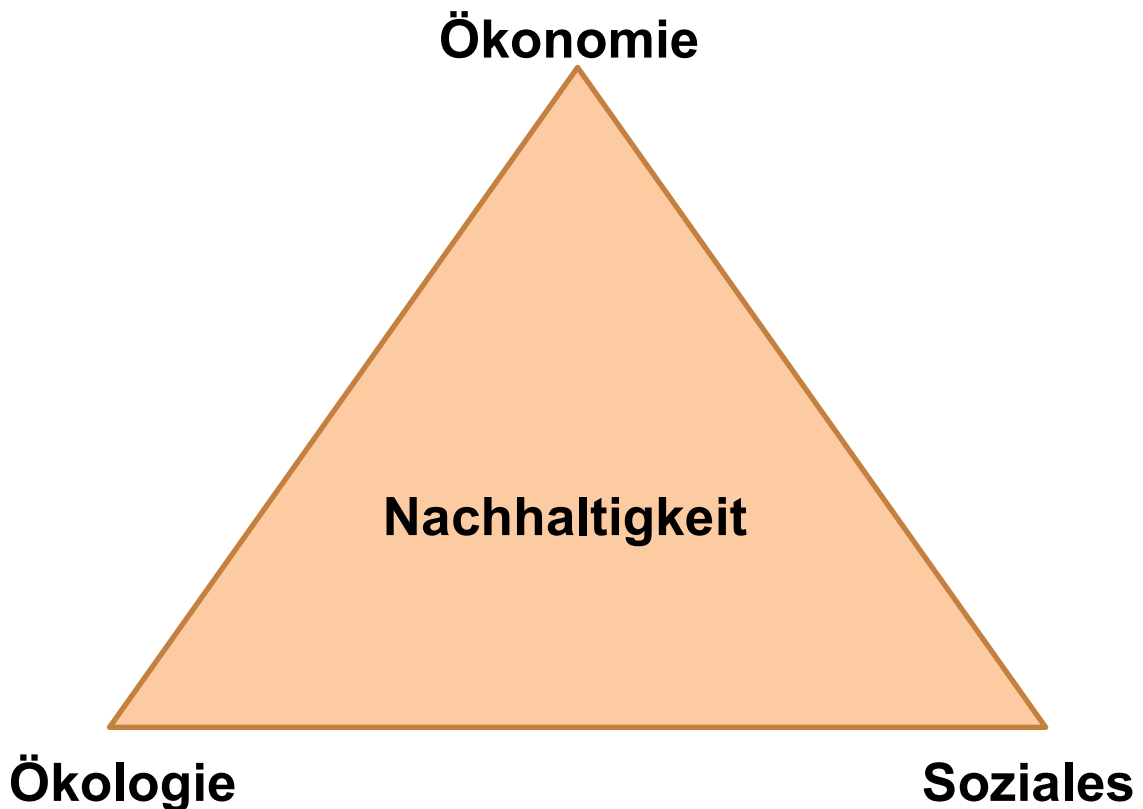


Abb. 1: Das „Magische Dreieck“ der Nachhaltigkeit – eigene Darstellung in Anlehnung an Wilkens, Stefan (2007), S.6

Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft bilden die drei Säulen der Nachhaltigkeit, welche im Folgenden genauer erklärt werden.

- **Ökologische Dimension:** Die ökologische Säule orientiert sich am stärksten am ursprünglichen Gedanken und umfasst die langfristige Erhaltung des Lebensraums für Menschen, Tiere und Pflanzen sowie den schonenden Umgang mit den Ressourcen. Eines der wichtigsten Ziele ist der Klimaschutz. Die Hauptansätze dessen sind zum einen die Verringerung des Ausstoßes von Treibhausgasen. Zum anderen geht es um die Erhaltung und um die gezielte Förderung solcher Naturbestandteile, die das bedeutsamste Treibhausgas Kohlenstoffdioxid aufnehmen. Weitere Ziele der ökologischen Dimension sind der Erhalt der Artenvielfalt, der vermehrte Einsatz erneuerbarer Ressourcen und die Verminderung der Umweltschäden durch Schadstoffe und Abfälle.

- **Ökonomische Dimension:** In der ökonomischen Dimension bedeutet Nachhaltigkeit die Erhaltung des Wohlstands und die Entwicklungs- und Leistungsfähigkeit der Wirtschaft. Eine nachhaltige Wirtschaft ist darum besorgt, Einkommen und Beschäftigung zu erhalten. Weitere Ziele sind die Wettbewerbsfähigkeit, die Forcierung von Innovation sowie die Verankerung des Verursacherprinzips bei der Nutzung bzw. dem Verbrauch von Umweltgütern. Allgemein gilt eine Wirtschaftsweise dann als nachhaltig, wenn sie dauerhaft betrieben werden kann.
- **Soziale Dimension:** Grundsätzlich soll ein Leben ermöglicht werden, in dem sich alle frei entwickeln können und das geprägt ist von Solidarität und Wohlbefinden. In der sozialen Dimension soll die Gesundheit und die Sicherheit jeder und jedes Einzelnen gewährleistet werden. Mann und Frau sollen gleichgestellt werden. Minderheiten sollen geschützt und Menschenrechte akzeptiert werden. Die Forderung nach gerechten Lebenschancen beinhaltet auch den Zugang zu Bildung und Kultur.¹⁷

Die Verbindung der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales soll verdeutlichen, dass Nachhaltigkeit nur erreicht werden kann, wenn ökologische, ökonomische und soziale Aspekte in Einklang gebracht werden. Das Dreieck ist deshalb gleichseitig konzipiert, um zu zeigen, dass allen drei Seiten die gleiche Bedeutung zukommt.¹⁸

¹⁷ vgl. Danielli G., Backhaus N., Laube P.(2002) S. 40 f.

¹⁸ vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit -
http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsdreieck_1395.htm?sid=6d27dba3657a70a2e8e487f94edc73e3, Zugriff am 23. Mai 2012

Exkurs: Begriffserklärungen

Nachdem die Begriffe „Nachhaltigkeit“ und „CSR“ immer wieder im selben Zusammenhang verwendet werden, soll hier zur besseren Verständlichkeit der Unterschied kurz erläutert werden:

CSR

Corporate Social Responsibility wird von der Europäischen Kommission wie folgt definiert: „Soziale Verantwortung der Unternehmen ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren.“ Das Management des Unternehmens bezieht die Themen Umwelt und Soziales freiwillig in unternehmerische Entscheidungen mit ein. Betont wird der ständige Dialog mit den Stakeholdern, wobei den Mitarbeitern eine besondere Aufmerksamkeit zukommt.¹⁹

Ähnlich ist auch die Definition von Köppl und Neureiter, bei denen „ein klarer Leitgedanke ist, dass sich Corporate Social Responsibility mit dem strategisch geplanten, wohlwollenden Verhalten eines Unternehmens gegenüber allen Interessensgruppen befasst, abseits von rechtlichen Zwängen und Richtlinien“.²⁰

CSR versus Nachhaltigkeit

Auch wenn beide Konzepte unterschiedliche historische Ursprünge und Wurzeln haben, sind sie mittlerweile zusammengewachsen. Auf unternehmerischer Basis wird CSR und Nachhaltigkeit meist gleichermaßen verstanden und sind untrennbar miteinander verbunden.²¹

¹⁹ vgl. Schneider A., Schmidpeter. (2012), S.41 sowie Europäische Kommission

²⁰ vgl. Köppl P., Neureiter M. (2004), S.19

²¹ vgl. Schneider A., Schmidpeter. (2012), S.24

2.3 Unternehmensstrategie

„Eine strategische Vision ist ein klares Bild von dem, was man erreichen will.“

*John Naisbitt (*1930), amerik. Zukunftsforscher*

„Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man strebt, nach der man sich sehnt, die man verwirklichen möchte, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen.“

Erich Fromm (1900-80), amerikanischer Psychoanalytiker dt. Herkunft

„Manche Menschen sehen die Dinge wie sie sind und sagen: „Warum?“ Ich träume von Dingen, die es nie gab, und sage: „Warum nicht?“

John F. Kennedy (1917-63), amerikanischer Politiker, 35. Präsident d. USA (1961-63)

"Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch schneller als der, der ohne Ziel herumirrt."

Gotthold Ephraim Lessing

Michael E. Porter, der grundlegende Regeln für die Wettbewerbsstrategie aufstellte, bezeichnet Strategie als „... *eine in sich stimmige Anordnung von Aktivitäten, die ein Unternehmen von seinen Konkurrenten unterscheidet ...*“.

Wie man durch die vorangegangenen Zitate und Definitionen erkennen kann, gibt es eine Vielzahl von Herangehensweisen und unterschiedlichen Interpretationen des Strategiebegriffes.

In der Betriebswirtschaft findet man ebenso unterschiedliche Definitionen. Ursprünglich stammt der Begriff aus dem Griechischen und bedeutet Heeresführung. In der Wirtschaft spricht man dabei von meist langfristig geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele. Die Unternehmensstrategie soll die Linien aufzeigen, wie die Vision, das

Unternehmensleitbild und die daraus abgeleiteten Ziele erreicht werden können und sollen.²²

Eine Vision stellt das Zukunftsbild für die Entwicklung eines Unternehmens dar. Die Frage über den genauen Auftrag des Unternehmens wird mit der Mission beantwortet und grundsätzliche Wertvorstellungen werden in der Unternehmensphilosophie bearbeitet. Die Darstellung der Vision, Mission und Unternehmensphilosophie des Unternehmens wird im Leitbild dargestellt.²³

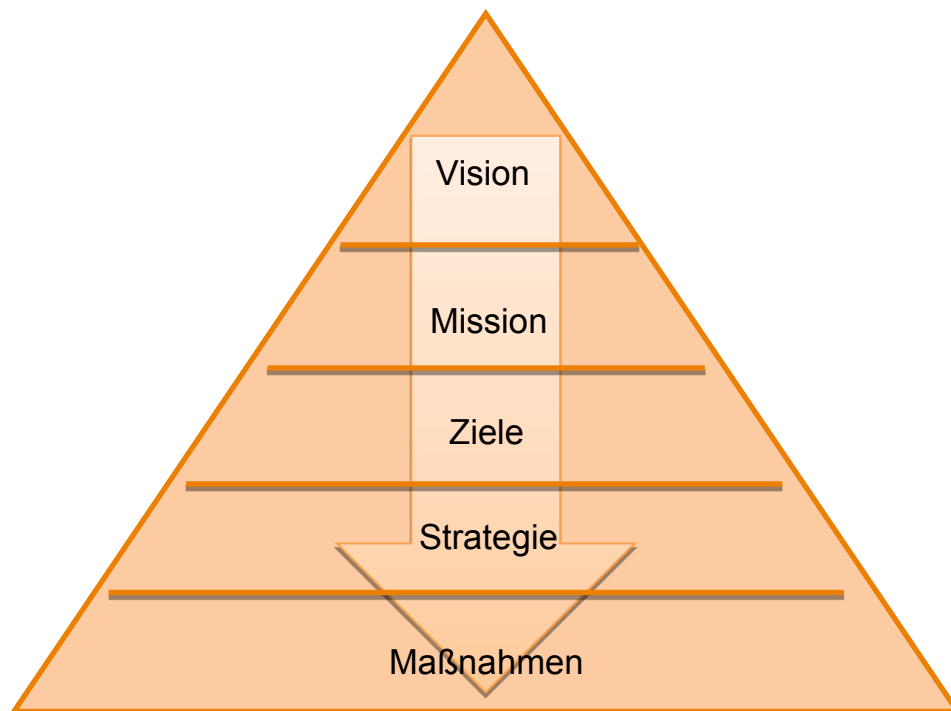


Abb. 2 Unternehmensstrategie – eigene Darstellung

Strategische Planung ist kein einmaliger Vorgang sondern ein vielstufiger, immer wieder zu leistender Prozess. Die Handlung eines Unternehmens soll sich an den grundsätzlichen Unternehmenszielen und dem strategischen Programm entwickeln. Die strategische Planung legt fest, auf welchen Märkten mit welchen Produkten bzw. Dienstleistungen eine Unternehmung aktiv sein soll und wie der Wettbewerb bestritten werden soll. Es wird versucht einen Rahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen zu vereinbaren. Die operative

²² vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie_%28Wirtschaft%29, Zugriff am 05. Juni 2012

²³ vgl. Schneider W., Wirth H., Andre G., Geissler G., Grbenic S. (2006), S. 11

Planung hingegen versucht unter Berücksichtigung der strategischen Ziele konkrete Orientierungen für das tägliche Handeln zu gewinnen. Hier werden Tages-, Wochen- und Monatsaktivitäten geplant. In den meisten Unternehmen ist die strategische Planung in der obersten Managementebene angesiedelt und die operative Planung auf den unteren Hierarchieebene.

McKinsey bezeichnet nach dem 7S-Modell eine Unternehmensstrategie als einen der sieben Grundpfeiler der strategischen Unternehmensführung. Heute wird der Begriff zur Beschreibung von Taktiken benutzt, die ein Unternehmen langfristig erfolgreich werden lassen.²⁴ Das McKinsey-7S-Modell besteht aus sieben Variablen, welche alle mit dem Buchstaben S beginnen: „Structure“, „Strategy“, „Skills“, „Staff“, „Style“, „Systems“ und „Superordinate Goals“.²⁵

Eine gute Strategie hilft die Ressourcen einer Unternehmung optimal einzusetzen, die Stärken zu nutzen und das Verhalten der Konkurrenz zu berücksichtigen.²⁶

Henry Mintzberg definiert Strategie wiederholt als *„ein Muster in einem Strom von Entscheidungen“*. Dazu siehe folgende Abbildung:

²⁴ vgl. Junge P. (2010), S. 46

²⁵ Das 7S-Modell wurde in der McKinsey-Unternehmensberatungsgesellschaft unter Mitwirkung von Peters und Waterman entwickelt.
vgl. Peters, Th. J. und Watermann R.H.: in search of excellence, New York, 1982

²⁶ vgl. Jaspers W., Fischer G. (2011), S. 47

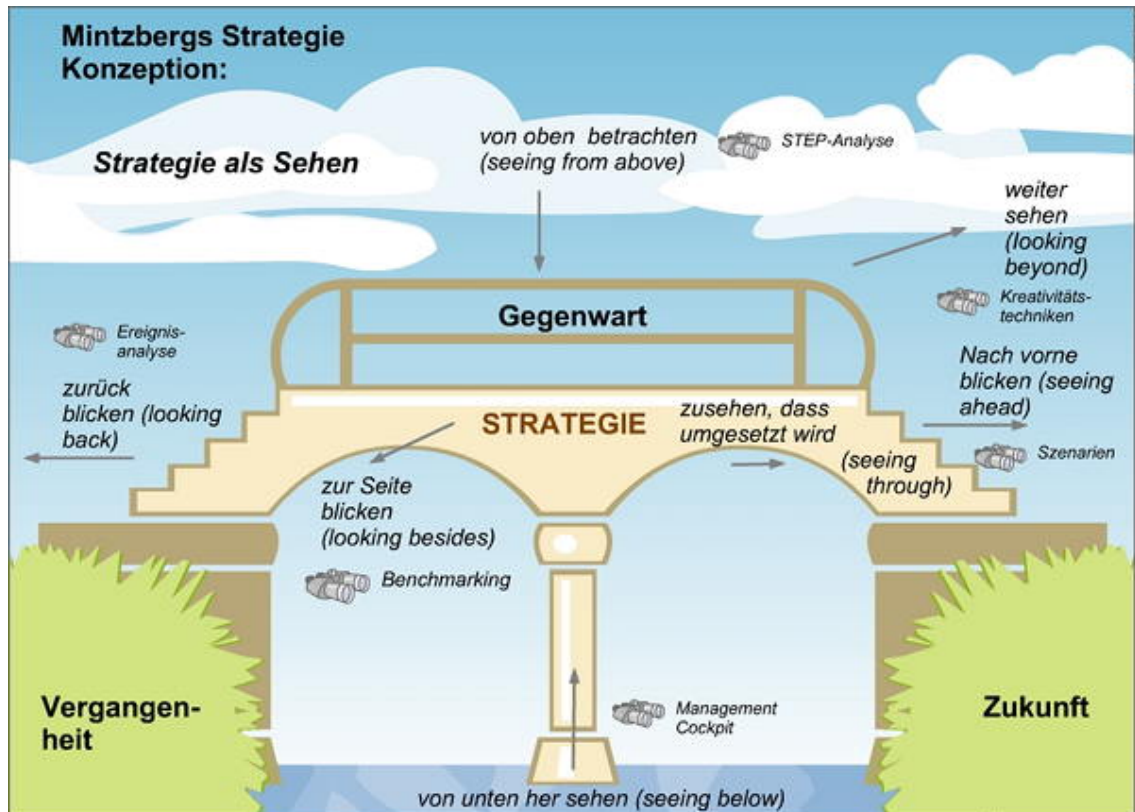


Abb. 3: Mintzberg-Strategiebrücke

Quelle: Zeitschrift für Organisationsentwicklung

In Zukunft werden erfolgreiche Unternehmen – „in diesem Strom von Entscheidungen“ - immer stärker daran gemessen werden, wie sehr der Nachhaltigkeitsprozess bzw. die Nachhaltigkeitsstrategie in den „klassischen“ Strategieprozess integriert wird. Die Nachhaltigkeitsstrategie sollte fixer Bestandteil der Unternehmensstrategie sein und nicht als additive Strategie angesehen werden.

"Man kann nicht in die Zukunft schauen, aber man kann den Grund für etwas Zukünftiges legen - denn Zukunft kann man bauen."

Antoine de Saint-Exupéry, französischer Flieger und Schriftsteller

3 Nachhaltigkeit als strategischer Faktor

Erst in den 1970er Jahren begann sich die Wirtschaft, direkt mit dem Thema Nachhaltigkeit und Umweltschutz auseinanderzusetzen. Wesentlich haben dazu die UN-Umweltkonferenz 1972 in Stockholm sowie die Ölkrise 1973/74 beigetragen. Vorher gab es lediglich vereinzelte Ansätze und Programme, die allerdings bis in das Altertum zurückreichen.²⁷ Nachhaltigkeit wird in der Öffentlichkeit immer weiter an Interesse zunehmen und in Zukunft ist es für Unternehmen unabdingbar, Nachhaltigkeit als Planungsinstrument in ihrer Unternehmensstrategie zu implementieren

Die Thematik Nachhaltigkeit wird von jedem Unternehmen ein wenig anders verstanden und gelebt. Der Stellenwert der Nachhaltigkeit sollte jedoch immer vom Gesichtspunkt des drei Säulen-Modells aus betrachtet werden. Bei wirtschaftlich agierenden Unternehmen überwiegen zweifellos die ökonomischen Aspekte der Nachhaltigkeit, man ist jedoch bemüht, der sozialen und ökologischen Perspektive größere Bedeutung zuzuschreiben. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit müssen miteinander in Einklang gebracht und als dynamischer Prozess gesehen werden. Es sollte versucht werden, Ökologie, Ökonomie und Soziales zum Wohl heutiger wie auch zukünftiger Generationen zusammenzuführen. Nachhaltigkeitsstrategien sind hierbei ein wichtiges Instrument zur Zielsetzung, -kontrolle und -steuerung.

Am Anfang des Weges zu einer nachhaltigen Unternehmensstrategie stehen viele Fragen: Welche sozialen und ökologischen Auswirkungen hat die Unternehmenstätigkeit? Welche sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen haben Einfluss auf das Unternehmen? Prinzipiell ist ersichtlich, dass die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie Positives zum Unternehmenserfolg und zur Wettbewerbsfähigkeit beiträgt.

²⁷ vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96kologieorientierte_Betriebswirtschaftslehre
Zugriff am 04. Juli 2012

Das Idealbild der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie wird häufig noch nicht in der unternehmerischen Realität verwirklicht. Eine Vielzahl der Unternehmen, die eine Nachhaltigkeitsstrategie neben der Unternehmensstrategie erarbeitet haben, nehmen aber immer mehr die Herausforderung an und arbeiten an einer verstärkten Integration von Nachhaltigkeit in den Unternehmensalltag.

Besonders wichtig ist dabei, Nachhaltigkeit als einen Prozess zu verstehen und nie als einen starren Zustand. Mit einer nachhaltigen Unternehmensstrategie soll es gelingen, langfristig erfolgreiche Geschäftsmodelle zu finden und die unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen.

Die Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens sollte:

- die gesellschaftliche Rolle eines Unternehmens definieren,
- die Vision in Bezug auf ökologische und soziale Themen als Bestandteil der Gesamt-Unternehmensstrategie formulieren und
- Prioritäten und Ziele für die Entwicklung von Nachhaltigkeit in der Organisation festlegen.

Sie bildet die Basis für alle Aktivitäten in Bezug auf nachhaltige Entwicklung. Sie legt die Richtung fest, in die ein Unternehmen sich bezüglich sozialer, ökologischer und ökonomischer Themen und Herausforderungen entwickeln will und über die Ziele hinaus die Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation.

Erster Schritt einer Nachhaltigkeitsstrategie ist, sich einen Überblick über bisherige Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit zu schaffen. Die Erwartungen hinsichtlich Nachhaltigkeit an das Unternehmen kann über eine Stakeholderbefragung erhoben werden, die sowohl unter internen Anspruchsgruppen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) als auch unter den wichtigsten externen Anspruchsgruppen durchgeführt wird.

Nach dieser Standortbestimmung werden im Rahmen der Erarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie strategische Optionen entwickelt, die die Schwerpunkte für die Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen festlegen. Aus diesen Optionen entscheidet sich das Management für eine Richtung. Danach wird die Nachhaltigkeitsstrategie durch die Definition von quantitativen Zielen und Kennzahlen, Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation und einen Aktionsplan mit definierten Meilensteinen vervollständigt.

Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, wie wichtig es ist, dass die erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie Chefsache sein muss. Letztlich wird die Umsetzung nur dann erfolgreich sein, wenn die definierten Nachhaltigkeitsziele sich in den Zielvereinbarungen aller Führungskräfte eines Unternehmens widerspiegeln.

Ein Unternehmen, das ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen werden will, ist also zunächst gefordert, die gesellschaftlichen Ansprüche an seine Unternehmenstätigkeit kennen zu lernen und in langfristig strategisches Handeln umzusetzen. Denn aufgrund der Komplexität der Nachhaltigkeit sind keine Akteurin und kein Akteur in der Lage, die Entscheidungen für eine Nachhaltigkeitsstrategie alleine zu fällen. Es bedarf des Dialogs und der Auseinandersetzung mit den sogenannten Stakeholdern.²⁸

Die tatsächliche Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft eines Unternehmens ist daher eine vorrangig strategische Überlegung. Nachhaltigkeit kann als strategisch bedeutsam angesehen werden, wenn sie die verschiedenen und sich gegenseitig beeinflussenden Funktionen und Positionen von gesellschaftlicher Verantwortung und nachhaltiger Strategien eines Unternehmens innerhalb verschiedener operationaler Kontexte ansprechen.²⁹

Die Integration von Nachhaltigkeit in die Tätigkeiten eines Unternehmens wird daher in Zukunft eine zentrale strategische Überlegung sein.

²⁸ vgl. Leitschuh-Fecht H., Steger U. (2003), S.

²⁹ vgl. Jonker J., Stark W., Tewes S. (2011): S. 36

3.1 Fallbeispiele Österreich

Im Folgenden werden vier österreichischen Unternehmen näher vorgestellt, um zu zeigen wie diese das Thema Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategie integriert haben. Die Methode der Fallbeispiele soll verdeutlichen, wie man sich die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie in der Praxis vorstellen kann.

3.1.1 REWE International AG

REWE International AG hat seit 2008 als erstes Lebensmittelhandelsunternehmen in Österreich Nachhaltigkeit in seiner Unternehmensstrategie verankert. Im Sinne der Nachhaltigkeitsstrategie wird konsequent an der Weiterentwicklung der nachhaltigen Sortimentsgestaltung, des verantwortungsvollen Umgangs mit den Ressourcen, der Förderung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sowie des gesellschaftlichen Engagements gearbeitet. Das Unternehmen hat in allen Geschäfts- und Unternehmensbereichen einen ganzheitlichen Ansatz im Fokus und Nachhaltigkeit ist bei REWE International AG auf oberster Managementebene angesiedelt.

Handelsunternehmen wie REWE International AG werden von Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sowie der Öffentlichkeit zunehmend daran gemessen, wie sehr sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen und sich für Themen, wie etwa Regionalität, qualitativ hochwertiges und preiswertes Sortiment, Klima- und Ressourcenschutz sowie gesellschaftliche Anliegen einsetzen.

Das Nachhaltigkeitskonzept des Unternehmens wird von vier zentralen Säulen getragen und folgende Ziele werden unter der Vision „Gemeinsam für ein besseres Leben“ verfolgt:

- Grüne Produkte: Aktive nachhaltige Sortimentsgestaltung und Förderung des Konsums nachhaltiger Produkte
- Energie, Klima und Umwelt: Aktiver Beitrag zum Ressourcen- und Klimaschutz

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Zufriedene, engagierte und produktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für begeisterte Kundinnen und Kunden
- Gesellschaftliches Engagement: Förderung der Gesundheit und Bildung in der Gesellschaft und Unterstützung sozial Benachteiligter³⁰

REWE International AG legt viel Wert auf Herkunftsnachweise, Zertifizierungen und Gütesiegel. Trotz Wirtschaftskrise war auch im Jahr 2009 und 2010 ein außerordentliches Wachstum nachhaltiger Produkte im Sortiment zu erkennen. Da nachhaltige Produkte am besten in einem „nachhaltigen Einkaufssackerl (Einkaufstüte)“³¹ nach Hause gebracht werden sollen, bietet das Handelsunternehmen seit 2010 Tragetaschen an, die aus erneuerbaren Ressourcen hergestellt werden und vollständig biologisch abbaubar und kompostierbar sind. Die dafür verwendete Kartoffelstärke stammt aus westeuropäischen Anbaugebieten.³²

„bio“ gilt als die umwelt- und klimaschonendste Form der Landbewirtschaftung. REWE International AG bietet seit 1994 mit der Eigenmarke Ja! Natürlich, die größte Bio-Marke und das mit Abstand größte Bio-Sortiment Österreichs an. Die Produkte von Ja! Natürlich stammen überwiegend aus österreichischen Qualitätsregionen³³

Ein ebenso wichtiger Teil der Nachhaltigkeitsstrategie sind der Schutz bedrohter Fischarten und die Förderung bestanderhaltender Fangmethoden. Nachhaltige Fischereien sind gleichermaßen im Interesse der REWE International AG, ihrer Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten und Interessengruppen. Der Handelskonzern nimmt gefährdete Fischarten aus seinem Sortiment und ergänzt sein Angebot durch weniger gefährdete

³⁰ vgl. REWE International AG (2011), S. 22 f.

³¹ Die EU-Kommission wollte bereits 2011 die Flut an Plastiktüten eindämmen. Möglich wäre ein komplettes Verbot oder die Besteuerung der Plastiktüten. Im Durchschnitt verbraucht ein EU-Bürger im Jahr etwa 500 Stück. Oft landet der Plastikmüll im Meer. Italiens Supermärkte dürfen bereits keine Plastiktüten mehr mitgeben.

Quelle: Spezial Grüner leben, Stiftung Warentest, Berlin, 2011

³² vgl. ebenda, S. 34

³³ vgl. ebenda, S. 36

Fischarten. Das Unternehmen erhöht kontinuierlich den Anteil an Eigenmarken-Produkten, die mit dem Siegel des Marine Stewardship Councils (MSC) oder eines gleichwertigen Labels als Nachweis für nachhaltigen Fischfang versehen sind.³⁴

Ende 2010 waren bereits acht Produkte mit dem PRO-PLANET-Label ausgezeichnet, damit leistete die REWE International AG auch im konventionellen Produktbereich wichtige Pionierarbeit. Nachhaltigkeits-zertifizierungen sind eine wichtige Orientierungshilfe für Konsumentinnen und Konsumenten. Das erste Kaffeeprodukt mit dem Fairtrade-Siegel wurde vor über zehn Jahren in das Sortiment der Handelsfirmen von REWE International AG aufgenommen.³⁵

Erneuerbare, umweltschonende Energiequellen zu fördern, ist ebenso eines der vielen Ziele der REWE International AG. Seit 2008 bezieht das Unternehmen ausschließlich Grünstrom aus heimischer Wasserkraft, sowie Ökostrom gemäß dem Ökostromgesetz. Außerdem schloss REWE International AG eine exklusive Kooperation mit dem Windpark Haindorf in Niederösterreich ab, wo jährlich ca. 6.500 MWh Strom für REWE International produziert werden. Im Bereich der Energieeffizienz nimmt REWE International AG unter den Handelsunternehmen eine Vorreiterrolle ein. Bereits 2008 wurde eine BILLA-Filiale in Klosterneuburg als erster Supermarkt Europas mit dem Green Building Zertifikat der EU ausgezeichnet.³⁶

3.1.2 McDonald's Österreich

Bei McDonald's Österreich ist Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie fix verankert und wird in vier Säulen unterteilt:

- der Qualitätsanspruch von McDonald's Österreich
- die Rolle als Arbeitgeber und Ausbilder
- umweltrelevante Aspekte

³⁴ vgl. REWE International AG (2011), S. 40 f.

³⁵ vgl. ebenda, S. 38 f.

³⁶ vgl. ebenda, S. 49 f.

- die gesellschaftliche Verantwortung und das diesbezügliche Engagement.³⁷

McDonald's Österreich hat sich als Ziel gesetzt, Umwelteinwirkungen so weit wie möglich zu reduzieren. An oberster Stelle seiner Umweltstrategie stehen daher die Umstellung auf Strom aus Wasserkraft, neue Verfahren für mehr Energieeffizienz sowie die Nutzung vorhandener Einsparungspotenziale und Reduktion umweltschädlicher Emissionen. Durch den Einsatz von innovativer Technik sowie energiesparenden Geräten und Beleuchtungskörpern im Restaurantbereich wird versucht nachhaltig höchste Energieeffizienz zu erreichen. Zur Erreichung der Klimaschutzziele wurden langfristige Strategien entwickelt.³⁸

Für McDonald's Österreich bedeutet ökologische Verantwortung wahrzunehmen, ein tagtägliches Engagement, sowie die Entwicklung und Umsetzung von Lösungen in allen umweltrelevanten Bereichen. Eines der größten Ziele des Unternehmens ist es, Restmüll möglichst zu vermeiden. Es wird laufend daran gearbeitet, viele der Verpackungsmaterialien aus umweltverträglichen, nachwachsenden Rohstoffen herzustellen. McDonald's Österreich ist ein gutes Beispiel dafür, dass Umweltschutz wirtschaftlich in eine moderne Unternehmensführung integriert werden kann.³⁹

In allen Bereichen der Produktionsprozesse wird großer Wert auf den sparsamen und bewussten Einsatz von Ressourcen gelegt. Bei McDonald's Österreich werden umfassende Konzepte zur Abfallvermeidung und -verwertung entwickelt. Ein unternehmenseigenes Abfallsammel- und Verwertungskonzept „McRecycle“, welches ermöglicht bis zu 95% aller anfallenden Altstoffe wiederzuverwerten, wird bereits seit 1992 eingesetzt. Das System beruht auf den Grundsätzen „Vermeiden, Vermindern und Verwerten“.

³⁷ vgl. McDonald's Österreich (2011), S. 10 f.

³⁸ vgl. ebenda, S. 49 f.

³⁹ vgl. ebenda, S. 48

Seit vielen Jahren gibt es eine Kooperation mit Conservation International und dem Sustainable Fisheries Partnership für nachhaltigen Fischfang. Fische bei McDonald's Österreich sind mit dem Marine Stewardship Council (MSC) zertifiziert. McDonalds Österreich bietet auch Produkte mit dem Gütesiegel Rainforst Alliance an. Alle Restaurants und McCafés verwenden spezielle 100% Arabica-Espresso-Kaffeemischungen, welche die definierten Standards für nachhaltigen Anbau erfüllen.⁴⁰

McDonald's Österreich setzte 2011 mit der Umstellung des gesamten Strombezugs der österreichischen Restaurants, ein bewusstes Zeichen für eine „erneuerbare“ Energiewirtschaft. Seither stammt die erforderliche elektrische Energie zu 100 Prozent aus erneuerbaren Ressourcen aus Österreich.⁴¹

Ein ebenso wichtiger Punkt der nachhaltigen Unternehmensstrategie von McDonald's Österreich ist der Einsatz von umweltfreundlichen Treibstoffen. Bereits seit 1997 wird das gesamte anfallende Alt-Speiseöl wiederverwertet und zur Produktion von jährlich rund 500.000 Liter Biodiesel, genutzt.⁴²

Im Jahr 2010 wurde erstmals bei McDonald's Österreich der sogenannte „Carbon Footprint“ berechnet. Dieser CO₂-Fußabdruck ist ein Maß für den Gesamtbetrag von Kohlendioxid-Emissionen, der direkt und indirekt durch eine Aktivität verursacht wird oder über die Lebensstadien eines Produktes entsteht. McDonald's Österreich will bis 2013 den „Carbon Footprint“ der Restaurants um über 60% senken.⁴³

Energiesparmaßnahmen, Abfallwirtschaft und Umweltschutz sind fest in der Unternehmensstrategie verankert. Eine Umweltstrategie kann nur so erfolgreich sein, wenn alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglich in der Praxis ihren

⁴⁰ vgl. McDonald's Österreich (2011), S. 25

⁴¹ vgl. ebenda, S. 54

⁴² vgl. ebenda, S. 55

⁴³ vgl. ebenda, S. 51

Beitrag zum Umweltbewusstsein leisten und dies auch im Dialog mit den Gästen und Partnern aktiv diskutiert wird.⁴⁴

3.1.3 T-Mobile Austria

Für T-Mobile Austria bedeutet Nachhaltigkeit nicht nur für Kundinnen und Kunden das „Netz der Zukunft“ zu bauen, sondern auch in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Umwelt und die Gesellschaft zu investieren.

Im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt T-Mobile Austria zwei Ziele:

- Engagement für Umwelt und Klima
- Soziales Engagement für Integration und gegen Ausgrenzung

Nicht nur innerhalb des Unternehmens wird der Nachhaltigkeit große Bedeutung zugewandt, sondern auch entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Alle Lieferantinnen und Lieferanten müssen die Vorgaben der „Social Charta“ erfüllen. Dies ist eine konzernweite Richtlinie, welche Mindeststandards für die Themen Menschenrechte und Arbeitsbedingungen, Verbot von Kinderarbeit, Umweltschutz, Chancengleichheit, etc. regelt.⁴⁵

T-Mobile Austria ist der erste Mobilfunkbetreiber in Österreich, der eine Umweltzertifizierung lt. ISO-Norm 14001 bekommen hat. Das Unternehmen hat bereits im Jahr 2003 ein umfassendes Umweltmanagement-System eingeführt, das kontinuierlich weiterentwickelt wird und wesentlich zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und seiner Umwelt beiträgt.⁴⁶

Ein weiterer technischer Meilenstein in der Unternehmensgeschichte wurde mit dem Ausbau eines modernen und energieeffizienten Netzes geschaffen.

Durch die Ausstattung von rund 3000 UMTS Basisstationen mit neuester Systemtechnik im T-Mobile "Netz der Zukunft", bietet T-Mobile Austria das

⁴⁴ vgl. McDonald's Österreich (2011), S. 61

⁴⁵ vgl. T-Mobile Austria (2011), S. 19

⁴⁶ vgl. ebenda, S. 45

modernste 3G/4G-Netz Österreichs. Die neue Netztechnik verbraucht auch um bis zu 40 Prozent weniger Strom.⁴⁷

T-Mobile Austria ist die effiziente Kühlung der Sendeanlagen ein großes Anliegen. Die dazu geeigneten Mobilfunkstandorte werden durch sogenanntes „Free Cooling“ klimatisiert. Hier wird die kältere Außenluft zur Abkühlung von Räumen genutzt, statt die Klimaanlage in Betrieb zu nehmen.⁴⁸

Im T-Center, der Unternehmenszentrale am Wiener Rennweg sowie an den Regionalstandorten und den Shops wurde 2010 damit begonnen, die T-Mobile Austria Filialen mit elektronischen Preisschildern auszustatten. Dadurch werden die Kosten für Papier, toxische Toner und teure Druckerpatronen gespart.⁴⁹

Seit Sommer 2011 arbeitet T-Mobile Austria mit einem Partner an einem nachhaltigen Recyclingprozess für Althandys. Kundinnen und Kunden aller Anbieter können ihr altes, funktionsfähiges Endgerät an T-Mobile verkaufen und so ihre Handys umweltschonend recyceln. Der finanzielle Erlös aus der Verwertung gesammelter Handys wird zu 100 % karitativen Zwecken zugeführt. Ein weiterer Beitrag ist das Nespresso Recycling-Pilotprojekt für Businesskundinnen und -kunden in Österreich, das 2010 ins Leben gerufen wurde. Die verbrauchten Businesskaffeekapseln werden im T-Center gesammelt und werden danach recycelt.⁵⁰

Ein weiteres Ziel, das sich T-Mobile Austria gesetzt hat, ist, gemeinsam mit den Kundinnen und Kunden den Papierverbrauch zu reduzieren. Aus diesem Grund wurde die Rechnungszustellung auf die papierlose Online-Rechnung umgestellt. Mit diesem innovativen Online-Service bieten wir unseren Kundinnen und Kunden im digitalen Zeitalter eine moderne, bequeme und verantwortungsbewusste Alternative für die Rechnungsabwicklung, denn indem man unnötige Ausdrücke vermeidet, wird der Waldbestand geschützt und die

⁴⁷ vgl. T-Mobile Austria (2011), S. 44

⁴⁸ vgl. ebenda, S. 44

⁴⁹ vgl. ebenda, S. 45

⁵⁰ vgl. ebenda, S. 48

Umwelt entlastet. Mit diesem Umstieg werden jährlich 185 Tonnen Papier in Österreich eingespart.⁵¹

Bei dem führenden Telekommunikationsunternehmen ist die CO₂-sparende Reisegestaltung ebenso wichtig für die Reduktion der Treibhausgase. Öffentliche Verkehrsmittel werden forciert und Telefon- oder Webkonferenzen vermehrt eingesetzt. Dadurch konnte in den letzten Jahren der Fuhrpark um zwölf Prozent und die Flugreisen um 40 Prozent reduziert werden. T-Mobile Austria sensibilisiert auch seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Klima- und Umweltschutz. Im Jahr 2010 veranstaltete das Unternehmen gemeinsam mit T-Systems den 1. Green Day. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden die „grünen“ Initiativen von T-Mobile Austria vorgestellt und Tipps für zu Haus und das Büro mitgegeben.⁵²

3.1.4 Illwerke vkw

Die wichtigsten Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie bei illwerke vkw sind die Umsetzung und Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsprogramms, die ständige Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens und die Sicherstellung des regelmäßigen Reportings.⁵³

Das eigenständige Vorarlberger Energieunternehmen möchte einen maßgeblichen Beitrag zur Energieautonomie des Landes leisten und die Chancen der Wasserkraft am Markt nachhaltig nutzen bzw. ausbauen. Bereits im Jahr 1996 wurde bei den Illwerken ein „Umweltmanagementsystem“ auf Grundlage von internationalen Standards (ISO 14001) eingeführt.⁵⁴

Im Jahr 2009 wurde die VKW-Ökostrom GmbH gegründet, welche ihren Ökostrom direkt von rund 250 Erzeugern in Vorarlberg bezieht. Illwerke vkw als Partner bindet Ökostromkundinnen bzw. -kunden und Ökostromerzeugerinnen bzw. -erzeuger, die lokal verfügbare erneuerbare Energien nutzen können, in

⁵¹ vgl. T-Mobile Austria (2011), S. 47

⁵² vgl. ebenda, S. 45 f.

⁵³ vgl. Illwerke vkw (2011), S. 7

⁵⁴ vgl. ebenda, S. 4 f.

Vorarlberg ein. Die Kundinnen und Kunden von der VKW-Österreich GmbH haben die Möglichkeit, Strom zu 100 Prozent aus erneuerbaren Energiequellen, wie Wasserkraft, Fotovoltaik- und Biogasanlagen, zu beziehen.⁵⁵

Seit vielen Jahren tritt die VKW als Initiator, Know-how-Träger und Teilhaber in Sachen Biomasse-Nutzung auf. Die VKW geben das technische Wissen für die komplette Planung und den Bau von Biomasseheizwerken weiter. Im Jahr 2010 wurde die Erweiterung des Biomasse-Heizwerkes in Lech sowie der Bau des Biomasse-Heizwerkes Au im Bregenzerwald durchgeführt. Würden anstatt der Biomasseheizwerke Ölheizungen gebaut werden, wären im Jahr 2010 die CO₂-Emissionen knapp 43.000 Tonnen gewesen.⁵⁶

Selbst im Rahmen der Einkaufs- und Beschaffungsstrategie ist bei illwerke vkw im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben des Bundesvergabegesetzes Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema. In den internen Beschaffungs- und Vergaberichtlinien sind folgende Umwelt- und Nachhaltigkeitsgrundsätze definiert:

- Bestbieter- anstatt Billigstbieterprinzip
(Angebotspreise, Qualität, Verfügbarkeit sowie ökologische und soziale Kriterien werden berücksichtigt)
- Aktiver Umgang mit Lieferantinnen und Lieferanten basierend auf den Grundsätzen Transparenz und Fairness.

Wenn es im gesetzlich vorgegebenen Rahmen möglich ist, wird großer Wert auf die Vergabe von Aufträgen an Unternehmen aus der Region gelegt.⁵⁷

Auch im Bereich der Elektromobilität hat sich illwerke vkw engagiert und startete 2009 das Projekt VLOTTE. VLOTTE-Kundinnen und Kunden bekommen für vergünstigte Konditionen ein komplettes Mobilitätspaket, welche das Fahrzeugleasing, ein Ganzjahresticket für den Verkehrsverbund Vorarlberg

⁵⁵ vgl. illwerke vkw (2011), S. 55

⁵⁶ vgl. ebenda, S. 58

⁵⁷ vgl. ebenda, S. 46

und kostenlose Lademöglichkeit an allen öffentlichen Stromstellen, beinhaltet. Nach knapp zwei Jahren sind über 222 Elektrofahrzeuge auf der Straße, mehr als 60 Stromstellen wurden errichtet. Für die Betankung der Elektrofahrzeuge wird die gesamte Energie durch zusätzliche erneuerbare Energiequellen aufgebracht. Mit dem Projekt VLOTTE leistet Vorarlberg Pionierarbeit bei der Einführung der Elektromobilität.⁵⁸

Illwerke vkw hat ihre Veranlagungspolitik so ausgerichtet, dass nachhaltige Erträge erwirtschaftet werden. Dies ist allerdings nur möglich wenn die damit verbundenen Risiken selbst eingeschätzt und begrenzt werden können.⁵⁹

Für Sommer 2013 ist die Fertigstellung des neuen Illwerke Zentrum Montafon geplant, welches in Sachen Energieeffizienz und Nachhaltigkeit auf höchstem Niveau ausgeführt wird. Das Gebäude soll ein sogenanntes „Green Building“ werden, welches als energiesparendes Passivhaus gebaut wird und zu den größten Holzbürogebäuden Europas zählt. Das Illwerke Zentrum Montafon wird im Inneren mit modernster LED-Technologie und sparsamsten Elektrogeräten ausgestattet. Beheizt und gekühlt wird das Gebäude vom benachbarten Wasserkraftwerk. Dieses „Green Building“ setzt neue Maßstäbe bei nachhaltigem Bauen und Energieeffizienz.⁶⁰

Das Umweltmanagement von illwerke vkw legt viel Wert darauf, laufend den Umweltschutz zu kontrollieren und zu verbessern. Die Verringerung der Umweltbelastungen aus den Firmentätigkeiten, ist eines der obersten Ziele des Unternehmens. Neben der Erhaltung und Schonung von natürlichen Ressourcen will illwerke vkw in Zukunft Abfälle und Emissionen vermeiden bzw. vermindern und Umweltrisiken minimieren.⁶¹

⁵⁸ vgl. Illwerke vkw (2011), S. 65

⁵⁹ vgl. ebenda, S. 43

⁶⁰ vgl. ebenda, S. 39 f.

⁶¹ vgl. ebenda, S. 54

3.2 Fallbeispiel Bayerische Staatsforsten (Deutschland)

Auch in Deutschland wird der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie immer mehr Bedeutung zugewandt. Im Folgenden wird gezeigt wie ein deutsches Unternehmen Nachhaltigkeit erfolgreich in die Unternehmensstrategie integriert hat.

Die Bayerischen Staatsforste haben sich strenge Ziele gesetzt, bei denen die biologische Vielfalt im Staatswald Vorrang hat. Im Mittelpunkt steht nicht mehr die Verwaltung der Wälder, sondern die unternehmerische, nachhaltige Bewirtschaftung. Dies bedeutet, dass nicht mehr geerntet wird als nachwächst und dass der Wald Erträge abgeben muss, um ihn langfristig für die Menschen und Tiere zu erhalten. Der gesamte von den bayrischen Staatsforsten bewirtschaftete Staatswald ist nach PEFC zertifiziert, wodurch bestätigt wird, dass der Staatswald nachhaltig bewirtschaftet wird.⁶²

Mit der Ausgliederung der Bayerischen Staatsforste am 1. Juli 2005 ist die vorbildliche naturnahe Bewirtschaftung der staatlichen Wälder im Staatsforstengesetz verankert worden. Das Leitbild der Bayerischen Staatsforste beinhaltet, dass der Staatswald in Bayern nach dem Ziel einer naturnahen Fortwirtschaft bewirtschaftet wird. Ziele sind dabei standortgemäße, naturnahe, stabile, leistungsfähige Mischwälder. Besonders berücksichtigt werden müssen die Belange des Naturschutzes, die Landschaftspflege und die Wasserwirtschaft. Rund zwei Drittel der nachwachsenden Wälder stammen mittlerweile aus Naturverjüngung.

Die Bayerischen Staatsforste setzen in ihren Wäldern auf natürliche Verjüngungsverfahren. Das bedeutet, die Samen der Altbäume entwickeln sich ohne einen jeglichen menschlichen Eingriff zu Jungpflanzen. Diese wachsen dann im Halbschatten der Altbäume zur nächsten Baumgeneration heran. Dieses Verfahren konnte bereits auf zwei Drittel der dafür vorgesehen Flächen erfolgreich umgesetzt. Eine erfolgreiche Jungbestandspflege ist eine lohnende Investition in die Zukunft. Ziel dabei ist es, die gewünschten Baumartenanteile

⁶² vgl. Bayerische Staatsforste (2010), S.12 ff.

zu erreichen und die künftige Wertleistung des Bestands durch Qualitätsauswahl sicherzustellen.⁶³

Der Waldumbau ist integrierter Bestandteil in den Betriebsabläufen, wo die Bayerischen Staatsforste an den Verfahren des naturnahen Waldbaus festhalten. Damit größere Chancen für die Schaffung von Lichtbaumarten und der Baumartenvielfalt entstehen, sollen Mischbaumarten durch Pflegemaßnahmen gefördert und Verjüngungsverfahren variiert werden. Derzeit werden in Forsteinrichtungen Verjüngungsverfahren mit hohen Mischbaumartenanteilen in bisher nadelbaumdominierten Beständen gesetzt. Die Mischbaumartenanteile sind derzeit bei 30-50 Prozent.⁶⁴

Die Bayerischen Staatsforste haben im Geschäftsjahr 2007 das Nachhaltigkeitskonzept verabschiedet. Dieses Konzept erhebt das Prinzip der Nachhaltigkeit zum zentralen Leitgedanken der Unternehmensstrategie. Aufbauend auf dem Nachhaltigkeitsprinzip versuchen die Bayerischen Staatsforste ökologische, ökonomische und gesellschaftlich-soziale Ziele in Einklang zu bringen. Das unternehmerische Handeln ist auf die dauernde Fortentwicklung und Verbesserung aller drei Dimensionen ausgerichtet.⁶⁵

Der betriebliche Umweltschutz hat die Aufgabe, die Anforderungen der Umweltgesetzgebung praxisnah in den Arbeitsabläufen der Bayerischen Staatsforste umzusetzen. Die Ermittlung, Darstellung und Verbesserungsmaßnahmen der Umweltauswirkungen der Geschäftstätigkeiten des Unternehmens sind ebenso Aufgabe des betrieblichen Umweltschutzes. Die elektrische Stromversorgung erfolgt bereits aus regenerativen Energiequellen. Die Erzeugung von Strom mit eigenen Photovoltaikanalagen wird immer mehr gesteigert. Einen positiven Beitrag zur Umwelt erreichten die Bayerischen Staatsforste mit einem Pilotprojekt zur Einsparung von Treibstoff.⁶⁶

⁶³ vgl. Bayrische Staatsforste (2010), S.34 ff.

⁶⁴ vgl. ebenda, S.33

⁶⁵ vgl. ebenda, S.54

⁶⁶ vgl. ebenda, S.44

Die Nutzung regenerativer Energien durch Biomasse, Sonnen-, Wind- und Wasserkraft ist Teil der Nachhaltigkeitsstrategie und im Staatsforstengesetz verankert. Zahlreiche Heizwerke und Heizkraftwerke werden über das Zentrum für Energieholz von den Bayerischen Staatsforsten beliefert. Im Jahr 2010 wurden neben den bereits bestehenden Photovoltaikanlagen auf Betriebsgebäuden der Bayerischen Staatsforsten in Neureichenau, Schliersee, Schnaittenbach und Sonthofen weitere Photovoltaikanlagen auf diversen weiteren Betriebsgebäuden errichtet.⁶⁷

Die Bayerischen Staatsforste sind seit 2010 Kooperationspartner beim bayerisch-österreichischen Interreg-Projekt „SicAlp“ und stellen dafür wesentliche Untersuchungsflächen zur Verfügung. Ziel ist mit der grenzübergreifende Erarbeitung praxistauglicher Maßnahmen für entstandene Kahlflächen, den Standort nachhaltig zu sichern. Um eine schnelle und effiziente Wiederbewaldung zu garantieren sollen Beeinträchtigungen der Sickerwasserqualität vermindert werden.⁶⁸

Wie in den vorangegangenen Fallbeispielen deutlich zu sehen ist, gibt es viele Unternehmen in Österreich und auch in Deutschland, die Nachhaltigkeit erfolgreich in ihre Unternehmensstrategie integriert haben. Solch eine Strategie kann jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn diese auch ausreichend an diverse Stakeholder kommuniziert und gemeinsam darüber diskutiert wird.

⁶⁷ vgl. Bayrische Staatsforste (2010), S.65

⁶⁸ vgl. ebenda S.82

4 Kommunikation von Nachhaltigkeit

Bei Kommunikation handelt es sich um einen alltäglichen, für das Zusammenleben der Menschen unabdingbaren und normalen Vorgang. Der Begriff selbst leitet sich vom lateinischen *Communicatio* ab, das so viel wie Mitteilung oder Verbindung bedeutet. Unter Kommunikation versteht man im allgemeinen Sinn, den Vorgang der Informationsübermittlung von einem Sender zu einem Empfänger mittels Zeichen. Ein informationstechnisches Kommunikationsmodell ist das „Sender-Transmitter-Receiver“-Schema von Shannon und Weaver. Kommunikation bedeutet, dass ein System (z.B. Lebewesen) die Fähigkeit besitzt, Zeichen auszusenden und zu empfangen und somit Botschaften mit der Umwelt auszutauschen.⁶⁹ Heinrich/Burgholzer definieren Kommunikation als Austausch von Informationen zwischen den Elementen eines Systems und zwischen offenen Systemen.⁷⁰

Das Wort Kommunikation wird neben der ursprünglichen Bedeutung als Sozialhandlung auch für andere Vorgänge in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet. Unter Kommunikation werden meist auch „Signalübertragung“, „wechselseitige Steuerung“ und in einfachen Fällen auch „Verbindung“ von technischen Geräten verstanden. In anderen Situationen wird das Wort „Kommunikation“ auf Institutionen oder Unternehmen und ihre Zielgruppen bezogen. Dann werden nicht mehr Lebewesen, sondern Systeme als Kommunikatoren angesehen. Dies gilt beispielsweise dann, wenn im Zusammenhang mit Journalismus, Publizistik oder Marketing von Kommunikation die Rede ist.

Der Begriff Unternehmenskommunikation (engl.: *corporate communications*) wird sehr unterschiedlich definiert, er umfasst in der Praxis verschiedene operative Zugänge und Verwendungsweisen sowie in der Wissenschaft eine Vielzahl an Begriffen und Konzepten, die eine klare Orientierung und Verständigung behindern. Eine sehr kompakte Definition, die den zu beschreibenden Gegenstand kurz zusammenfasst, findet sich bei Claudia Mast:

⁶⁹ vgl. Misoch S. (2006), S. 7 f.

⁷⁰ vgl. Heinrich Lutz J., Burgholzer P. (1991), S. 8

Unternehmenskommunikation ist demnach zu begreifen als „das Management von Kommunikationsprozessen, die zwischen Unternehmen und ihren internen bzw. externen Umwelten ablaufen“.⁷¹ Für Dieter Herbst ist Unternehmenskommunikation jene Managementaufgabe, die dafür sorgt, „dass Unternehmen und ihre Leistungen wahrgenommen, erkannt, erinnert und bevorzugt werden“.⁷²

Die herkömmliche Unternehmenskommunikation wird größtenteils als Darstellung der eigenen Unternehmensleistungen definiert. Die Stakeholder-Kommunikation wird aber nicht aus diesem Verständnis heraus betrieben, sondern verlangt nach einem Dialog, der einen offenen Meinungsaustausch ermöglichen soll. Der Dialog muss nicht zwingend als Konsens erzielende Diskussion geführt werden, vielmehr sollen Widersprüche aufgezeigt werden bzw. die verschiedenen Ansichten nebeneinander bestehen. Die Beteiligten werden im Dialog aufgefordert, ihre Meinungen und Perspektiven zu verbreitern und neue Einflüsse aufzunehmen.⁷³

Die Unternehmenskommunikation ist einer der wichtigsten immateriellen Vermögensgegenstände eines Unternehmens. Die Kommunikation eines Unternehmens beinhaltet die puren Existenz, das Design und die Handhabung seiner Produkte, Sponsoring Maßnahmen, die Beteiligung in Vereinen, etc. und auch die Äußerungen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschließlich des CEOs. All das wird unter Unternehmenskommunikation verstanden. Ziel der Kommunikationsarbeit eines Unternehmens ist es, Wettbewerbsvorteile im Markt zu realisieren und diese dauerhaft zu halten. In diesem Zusammenhang wird der Begriff der Kommunikation von Unternehmen nach BRUHN wie folgt definiert: „die Kommunikation eines Unternehmens umfasst die Gesamtheit sämtlicher Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen eines Unternehmens, die eingesetzt werden, um das Unternehmen und seine Leistungen den

⁷¹ vgl. Mast C. (2002), S. 10

⁷² vgl. Herbst D. (2003), S. 23

⁷³ vgl. Menz F., Stahl H. (2008), S.71

relevanten internen und externen Zielgruppen der Kommunikation darzustellen und/oder mit den Zielgruppen eines Unternehmens in Kontakt zu treten.“⁷⁴

Durch zunehmenden öffentlichen Druck auf die Unternehmen, gesellschaftliches Engagement zu zeigen, begannen immer mehr Unternehmen, über ihre Maßnahmen im Bereich Nachhaltigkeit zu berichten. In einem ersten Schritt wurde der Fokus der Kommunikation auf Aktivitäten im Umweltbereich zu kommunizieren, gelegt. So entstand über die Jahre ein professionelles Umweltreporting und in gewissem Sinne kann der Umweltbericht als Vorläufer des Nachhaltigkeitsberichts bezeichnet werden.

Aufgrund der internationalen Nachhaltigkeitsdebatte, der Entwicklung der Indikatoren der Global Reporting Initiative (siehe Exkurs: GRI Indikatoren) und der Unternehmensratings, die zunehmend auch Nachhaltigkeitsparameter in ihre Bewertung mit aufnahmen, wurde der Ruf nach einer umfassenden Berichterstattung über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen immer lauter.

In einem Nachhaltigkeitsbericht stellen Unternehmen ihre Umweltaktivitäten, die sozialen Leistungen sowie ihre wirtschaftliche Performance öffentlich und transparent dar. Es wird immer mehr Wert auf nachvollziehbare Fakten und einen ganzheitlichen Ansatz gelegt, das heißt die Anspruchsgruppen geben sich nicht mehr mit subjektiven Aussagen zufrieden, sondern wollen Daten und nachweisbare Nachhaltigkeitsaktivitäten in den Bereichen Ökologie, Soziales und Ökonomie.

Unternehmen sowie Ratingagenturen war es daher ein großes Anliegen, die Entwicklung von einheitlichen Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung voran zu treiben. Wichtig war ihnen dabei vor allem die Vergleichbarkeit und Objektivierung der Informationen.⁷⁵

⁷⁴ vgl. Seemann R. (2008), S. 84 f.

⁷⁵ vgl. Schneider A., Schmidpeter R. (2012). S. 501

4.1 Die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Betriebe orientieren sich bei ihren Nachhaltigkeitsberichten zunehmend am Leitfaden für Nachhaltigkeitskennzahlen und –berichte von GRI. Während im Jahr 1992 noch kaum Nachhaltigkeitsberichte veröffentlicht wurden, gehen aktuelle Studien davon aus, dass mittlerweile jährlich rund 5.000 Nachhaltigkeitsberichte in über 60 Ländern publiziert werden. Die wichtigsten Themenfelder für Nachhaltigkeitsberichte und -kennzahlen sind Ökonomie, Umwelt, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen und Gesellschaft.⁷⁶ Im Jahr 2001 wurde von VA-Tech der erste österreichische Nachhaltigkeitsbericht erstellt, mittlerweile sind es rund 40 in Österreich.⁷⁷

Wie in der folgenden Grafik zu erkennen ist, ist die Zahl der Nachhaltigkeitsberichte in den letzten Jahren enorm gestiegen.

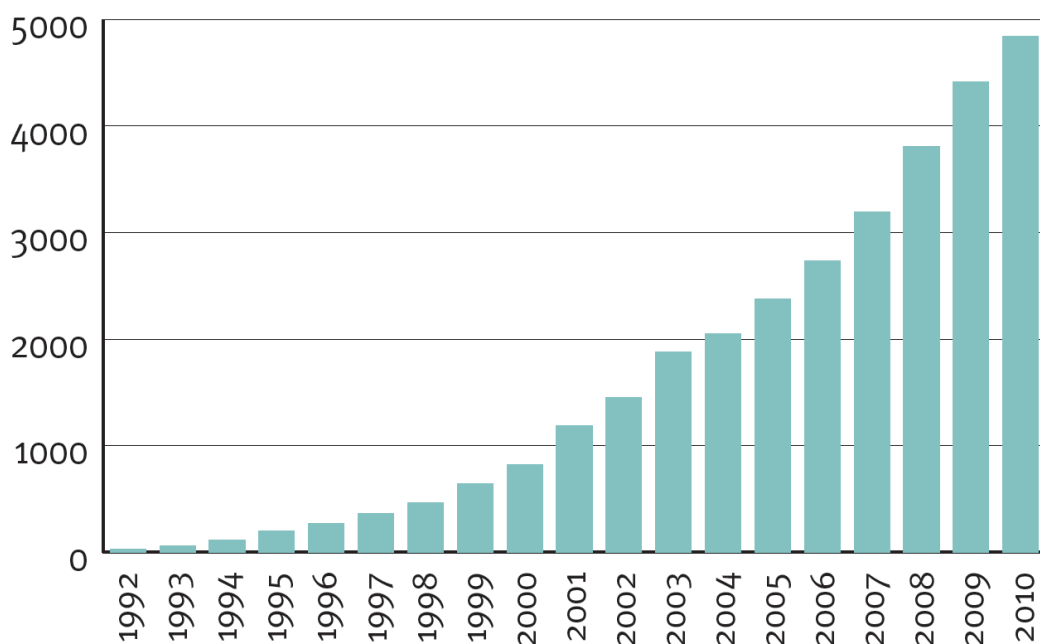


Abb. 4: Anzahl der Nachhaltigkeitsberichte weltweit

Quelle: CorporateRegister.com (2011): The CR Reporting Awards – Global Winners & Reporting Trends, S.4

⁷⁶ vgl. Schneider A., Schmidpeter R. (2012). S. 504

⁷⁷ vgl. respACT - austrian business council for sustainable development
<http://www.respact.at/site/plattform/wirueberuns/statuten/article/3484.html>, Zugriff am 05.April.2012

In einem Nachhaltigkeitsbericht, aufgebaut nach den G3 Richtlinien der GRI, wird zuerst das Profil des Unternehmens beschrieben, welches die Tätigkeit, die Vision, das Leitbild und die Stakeholderkommunikation beinhaltet. Weiters werden die Managementansätze in den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales dargestellt. In den sogenannten Performance Indikatoren soll das Unternehmen konkreter auf seine Nachhaltigkeitsaktivitäten eingehen.

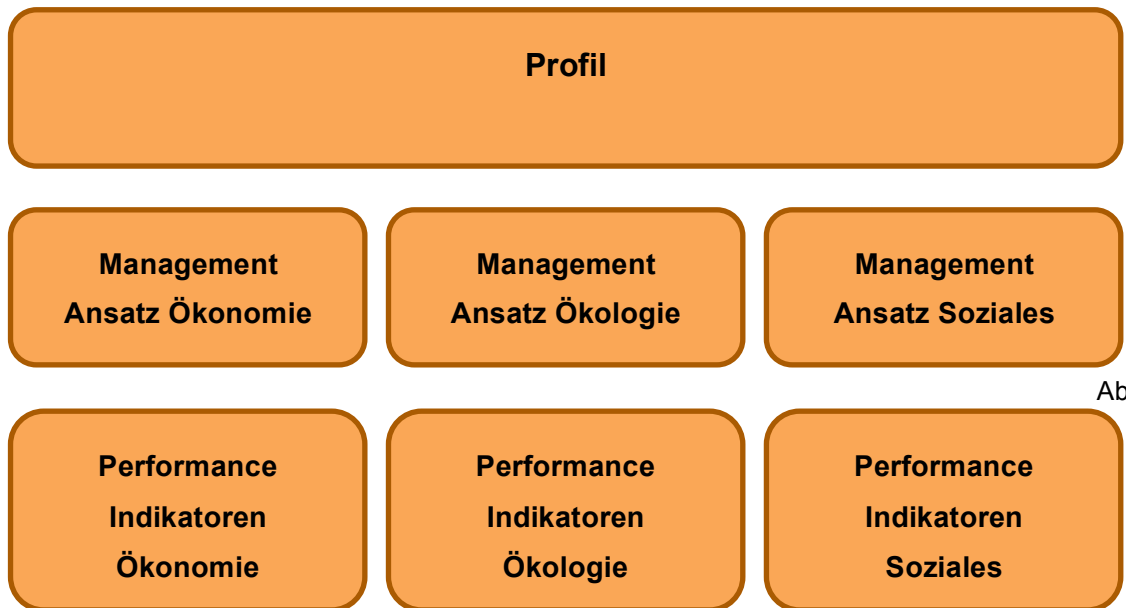


Abb.

5.: Nachhaltigkeitsbericht aufgebaut nach den G3 Richtlinien der GRI

Aufgrund des langjährigen Vergleichs von Nachhaltigkeitsberichten können eine Reihe positiver Merkmale, aber auch negativer Punkte identifiziert werden, die jeweils seitens der Stakeholder-Gruppen angeführt wurden.⁷⁸

⁷⁸ vgl. Anhang: brainbows informationsmanagement gmbh – Grundlagen der Nachhaltigkeit

Stakeholder schätzen...

- Hohe Transparenz und Übersichtlichkeit
- Glaubwürdigkeit, Probleme und kritische Details werden offen thematisiert
- NH-Programm, Zielformulierungen, Fortschrittsbericht
- Darstellung des NH- Prozesses, Integration des NH-Managements
- Regelmäßiges Reporting
- Stakeholdereinbindung

Stakeholder kritisieren...

- Probleme werden nicht angesprochen
- Unvollständige, nicht vergleichbare Daten
- Ziele zu wenig konkret, geplante Maßnahmen fehlen
- Berichtsgrenzen werden nicht klar definiert
- Inhalte zu wenig ausführlich

Exkurs: GRI Indikatoren

In einem kurzen Exkurs soll hier der bereits mehrmals verwendeten Begriff GRI erläutert werden. Die Global Reporting Initiative (GRI) wurde 1997 von der „Coalition of Environmentally Responsible Economies“ (CERES), dem heutigen „Investors and Environmentalists for Sustainable Prosperity“, gegründet und hat seit 2002 ihren Sitz in den Niederlanden. Die GRI versucht eine für jede Unternehmensform bzw. --branche zugeschnittene Nachhaltigkeitsberichterstattung zu entwickeln. Der Leitfaden der GRI hilft den Unternehmen bei der Gestaltung eines ausgewogenen und angemessenen Erscheinungsbildes ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen und ist ein entscheidender Schritt in Richtung Vergleichbarkeit. 1999 gab es den ersten Entwurf einer Nachhaltigkeitsberichterstattung durch die GRI Richtlinie. Anschließend wurde dieser in den Jahren 1999 und 2000 an 21 Unternehmen getestet. Zwei Jahre danach entstand aus der Überarbeitungsphase ein Indikatoren Satz, welcher seitdem kontinuierlich weiterentwickelt wurde. Die Aufteilung der Berichtselemente erfolgt in Vision und Strategie, Profil, Kontrollstrukturen und Managementsysteme, GRI Content Index und Leistungsindikatoren. Die Leistungsindikatoren werden zusätzlich in die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Dimension der Nachhaltigkeit unterteilt. 2006 wurden die aktuellen GRI Richtlinien G3

vorgestellt. Sie umfassen mehr als 120 Indikatoren. Die ursprünglich englischsprachige Richtlinie wurde bisher in mehr als zehn Sprachen übersetzt.⁷⁹

Die aktuelle GRI Richtlinie G3 enthält in den einzelnen Nachhaltigkeitsbereichen insgesamt 79 Kennzahlen, welche in sogenannte Kernkennzahlen bzw. Zusatzkennzahlen unterteilt sind und quantitativ oder qualitativ zu beschreiben sind.⁸⁰ Durch ein dreistufiges Anwendungssystem finden alle Unternehmen einen leichten Einstieg. Die G3-Richtlinie wird nach den Klassifikationen A, B und C eingeteilt. Wenn Unternehmen über alle Kernkennzahlen berichten, erfolgt die Einstufung in A. Wird der Bericht zusätzlich extern überprüft, können die einzelnen Klassifikationen um ein + ergänzt werden. Wichtig ist dabei festzuhalten, dass GRI keine ISO Norm ist, aber ein freiwilliges Zertifizierungssystem beinhaltet.⁸¹

Laut GRI soll ein Nachhaltigkeitsbericht sowohl positive als auch negative Aspekte beinhalten und ausgewogen sein. Für die GRI ist Transparenz ein zentrales Prinzip. Außerdem dient der GRI-Leitfaden als Instrument, um die Einbeziehung von Stakeholdern zu organisieren.

⁷⁹ vgl. Jonker J., Stark W., Tewes S. (2011): S. 113

⁸⁰ Nähere Informationen siehe <https://www.globalreporting.org>

⁸¹ vgl. Schneider A., Schmidpeter R. (2012). S. 504 f.



Abb. 6: Die wichtigsten Prinzipien für die Qualität von Nachhaltigkeitsberichten – eigene Darstellung⁸²

4.1.1 Integration von Geschäftsbericht in Nachhaltigkeitsbericht

Es ist die Tendenz auszumachen, dass Nachhaltigkeitsberichte immer häufiger in Geschäftsberichte integriert werden. Die Anzahl derjenigen Unternehmen, die Geschäftsbericht und Nachhaltigkeitsbericht kombinieren, nimmt demnach stetig zu.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen einem Geschäftsbericht und einem Nachhaltigkeitsbericht sind ihre Zielgruppen sowie die redaktionelle Darstellung. Während der Geschäftsbericht auf ökonomische Wesentlichkeit geprägt ist und die Texte eher kurz und prägnant sind, soll der Nachhaltigkeitsbericht ein glaubwürdiges und anschauliches Bild des Unternehmens und seiner wahrgenommenen Verantwortung vermitteln.

⁸² vgl. Raupp J., Jarolimek S., Schultz F. (2011): S. 502 f.

Gute Beispiele österreichischer Unternehmen, die integrierte Berichte vorgelegt haben, sind die Österreichischen Bundesforste, die Österreichische Entwicklungsbank AG, die Wiener Stadtwerke, die Oekostrom AG und die EVN AG.⁸³

Im Jahr 2002 machten die Österreichischen Bundesforste (ÖBF) erstmals im deutschsprachigen Raum einen kombinierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht. Ein neues System des Geschäftsberichts wurde somit entwickelt. In diesem wurde neben dem wirtschaftlichen Lagebericht auch ein gesellschaftlicher und ökologischer Lagebericht erstellt. Die wichtigsten Nachhaltigkeitsaspekte wurden dargestellt und dabei bestehende Probleme und Konfliktfelder angesprochen⁸⁴

Bei integrierten Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten sollte der Nachhaltigkeitsteil kein separates Kapitel sein, sondern die Prozesse sollen integriert sein. Das bedeutet, dass die Unternehmensprozesse auf Nachhaltigkeitsaspekte analysiert werden. Die Nachhaltigkeitsstrategie wird mit dem Kerngeschäft verknüpft. Im Normalfall ist ein Nachhaltigkeitsbericht nach den wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen und den ökonomischen Daten strukturiert. Der Geschäftsbericht hingegen enthält eine Zusammenfassung der wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte. In Zukunft wird der integrierten Berichterstattung immer mehr Bedeutung zugewandt werden. Im August 2010 gründeten GRI und The Prince's Accounting for Sustainability Project (A4S) das International Integrated Reporting Committee (IIRC). Das Ziel der IIRC ist es einen Rahmen für integrierte Berichterstattung zu entwickeln, der Informationen über ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Aspekte in einer konstanten vergleichbaren Form darstellt. 2013 wird GRI die Version G4 vorlegen.⁸⁵

⁸³ Näheres siehe auf den einzelnen Homepages der Unternehmen

⁸⁴ vgl. Österreichische Bundesforste AG (2002) S. 132

⁸⁵ vgl. Schneider A., Schmidpeter R. (2012). S. 509

4.1.2 Rating Agenturen

Immer mehr Rating-Agenturen beschäftigen sich mit dem Thema Nachhaltigkeit und untersuchen die Auswirkungen der Wirtschaft auf Umwelt und Gesellschaft. Infolge sollen beispielhaft zwei Ratingagenturen kurz dargestellt werden.

4.1.2.1 SAM – Sustainable Assessment Management⁸⁶

Sustainable Assessment Management (SAM) wurde 1995 gegründet und beschäftigt mehr als 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. SAM ist ein globaler Vermögensverwalter aus Zürich und gehört zu Robeco, einer Tochtergesellschaft der niederländischen Rabobank-Gruppe. Die Rating Agentur konzentriert sich ausschließlich auf nachhaltige Investments. In Kooperation mit Dow Jones Indexes publiziert und entwickelt SAM die Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI).

Die Mission von SAM ist es, Nachhaltigkeit voranzutreiben. Die Agentur nutzt die zentrale Rolle der Finanzmärkte, um nachhaltige Geschäftspraktiken zu fördern. Dank der Spezialisierung auf Sustainability Investing bekommen Investoren und Unternehmen ein umfassendes Angebot an Finanzprodukten und Dienstleistungen.

SAM ist davon überzeugt, dass nachhaltig wirtschaftende Unternehmen erfolgreicher sind. Ihre Vision ist es, Sustainability Investing weiter zu entwickeln. Als führender Experte für nachhaltige Finanzanlagen werden Chancen und Risiken langfristiger Entwicklungen von SAM frühzeitig erkannt.

4.1.2.2 oekom research⁸⁷

Die oekom research AG ist seit 1993 auf dem Markt tätig und eine der weltweit führenden Rating-Agenturen im Bereich nachhaltiger Investments. Unternehmen werden anhand des international umfassendsten

⁸⁶ vgl. SAM Sustainable Asset Management AG
<http://www.sam-group.com/de/uber-uns/index.jsp>, Zugriff am 10. Mai 2012

⁸⁷ vgl. oekom research AG
<http://www.oekom-research.com/> - Zugriff am 02. März 2012

Kriterienkatalogs, welcher laufend an die neuesten Entwicklungen angepasst wird, analysiert.

Bei der Bewertung wird großer Wert auf Qualität, Unabhängigkeit und Transparenz gelegt.

Für die Transparenz der Bewertungen sorgt nicht nur die Veröffentlichung von Kriterien und Prozessen, sondern auch die Ratingergebnisse. Die relevanten Informationen für das Rating werden sowohl bei den Unternehmen als auch bei unabhängigen Expertinnen und Experten erhoben. Die oekom research AG wird von internationalen Expertinnen und Experten aus den Bereichen Nachhaltigkeit, Verbraucherschutz, Menschen- und Arbeitsrechte bei folgenden Aufgaben unterstützt:

- Auswertung von Unternehmensinformationen wie Geschäftsberichten, Nachhaltigkeitsberichten
- Interviews mit Unternehmensvertretern
- Umfassendes Media-Screening
- Interviews mit unabhängigen Expertinnen und Experten
- Austausch mit unabhängigen Spezialistinnen und Spezialisten in Nichtregierungsorganisationen, Behörden und öffentlichen Einrichtungen, Wirtschaftsverbänden, Forschungsinstituten, Verbraucherschutzorganisationen etc.

4.1.3 Aktuelle Situation in Österreich

In Österreich publizieren etwa 40 Unternehmen regelmäßig Nachhaltigkeitsberichte. Rund weitere 60 Unternehmen (vor allem KMUs) legen einmalig (meist gefördert) einen Bericht vor. Dabei werden sowohl eigenständige Nachhaltigkeitsberichte als auch integrierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte erstellt. Neben einer jährlichen Berichterstattung, haben sich einige Unternehmen auf einen zwei- bis dreijährigen Rhythmus festgelegt. Unter den Einreichungen für den jährlichen Austrian Sustainability Reporting Award (ASRA) haben im Jahr 2010 über 90% ihren Bericht nach GRI erstellt.⁸⁸

⁸⁸ vgl. Verleihung des ASRA 2010

Die Nachhaltigkeitsberichte haben grundsätzlich ein hohes Niveau und sind immer im Ranking der österreichischen Nachhaltigkeitsberichte (ASRA) vertreten. Die Publikation von Nachhaltigkeitsberichten hat sich auch in Österreich zum Standard großer Energieversorger entwickelt (Verbund, OMV, EVN, Wien Energie, Illwerke vkw,...). Inzwischen sind aber auch andere Branchen nachgezogen, wie eine aktuelle Studie zeigt, in der die Qualität Österreichischer, Deutscher und Schweizer Nachhaltigkeitsberichte untersucht wurde. Demnach sind die Vorreiter-Branchen Energie, Chemie und Bau - jene Branchen, die schon lange unter kritischer Beobachtung der Stakeholder stehen. Die Energiebranche kommuniziert besonders umfassend und transparent. Nachzügler-Branchen sind die Bereiche Dienstleistungen, Unterhaltung und Immobilien.⁸⁹

Anhand der Studie ist erkennbar, dass Österreich in Sachen Nachhaltigkeit noch Aufholbedarf hat. Untersucht und bewertet wurden 89 börsennotierte Unternehmen aus Österreich, Deutschland und der Schweiz. Demnach erstellen 87% der deutschen Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte, in Österreich hingegen nur 28%.⁹⁰

⁸⁹ vgl. PwC Österreich, Unternehmerische Verantwortung im Zeitalter der Transparenz, März 2011

⁹⁰ vgl. ebenda

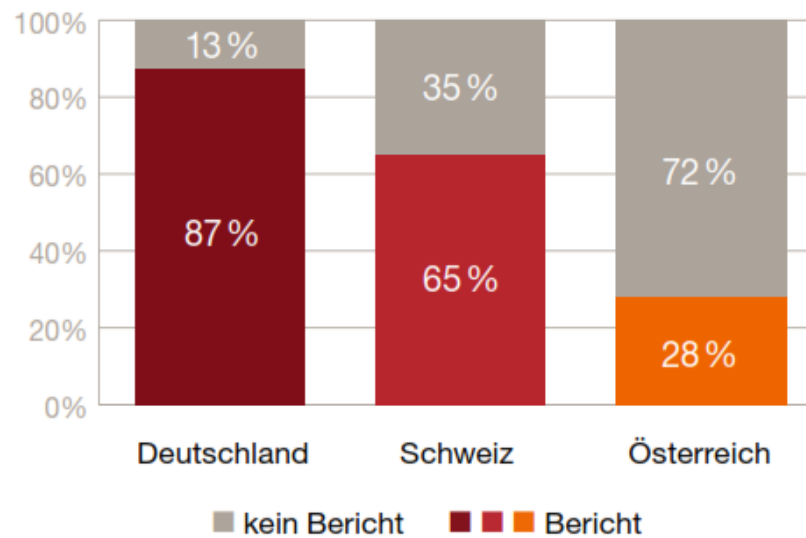


Abb. 7: Säulendiagramm – Anzahl der Nachhaltigkeitsberichte in Deutschland, Schweiz und Österreich

Quelle: PwC Österreich, Unternehmerische Verantwortung im Zeitalter der Transparenz, März 2011

4.2 Internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation

Im Rahmen dieser Arbeit sollen auch auf die Möglichkeiten der Nachhaltigkeitskommunikation übers Internet hingewiesen werden. Die internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation erleichtert die Kommunikation in technischer Hinsicht und ermöglicht regelmäßige Aktualisierungen und Zusatzinformationen im Gegensatz zum Nachhaltigkeitsbericht in Print-Form. Ein weiterer Vorteil ist, dass mehr interaktive Elemente, wie Diskussionsforen, eingebaut werden können. Das Vergleichen von Informationen und das Versenden von einzelnen Texten zwischen den Nutzerinnen und Nutzern erleichtert es, mit Unternehmen schneller in Kontakt zu treten. Der Druck auf die Unternehmen zu aktuellen Informationen steigt und durch den schnellen Kommunikationsaustausch wird die Transparenz gefördert. Der große Vorteil ist, dass man in der Print Version auf weitere Informationen hinweisen kann, die man anschließend im Internet downloaden kann.⁹¹

⁹¹ vgl. Sustainability/UNEP (2000): S. 49.

4.3 Stakeholderkommunikation

Der Begriff „Stakeholder“ wurde 1963 zum ersten Mal in einem internen Memorandum am Stanford Research Institute (SRI) erwähnt und als ein Wortspiel in Anlehnung an den Begriff „Stockholder“ kreiert. Dieses wollte zeigen, dass Aktionäre nicht die einzige Zielgruppe sind, die das Management von Unternehmen beachten muss. Er soll *„zum Ausdruck bringen, dass ein „Stake“ ein Interesse einer bestimmten Gruppe an den Aktivitäten der Unternehmung“* darstellt.⁹²

Ein Stakeholder ist demnach eine Person oder Gruppe, die ein „Stake“, ein sogenanntes Interesse gegenüber einer Unternehmung hat und diese in bestimmten Ansprüchen äußert. Welche Stakeholder für die jeweiligen Unternehmen relevant sind, hängt vom Einzelfall ab.

Dieses „Stake“ kann nach Nagos:

- „ein Sachvermögen darstellen (materielle Ressourcen),
- in immateriellen Sachen verkörpert sein (Prestige, Freizeit),
- artikuliert oder nicht artikuliert sein,
- von seiner Natur her politisch, ökonomisch oder sozial sein.“⁹³

Freeman definiert Stakeholder wie folgt: „a stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.“⁹⁴

Die Europäische Kommission definiert Stakeholder folgendermaßen: „Einzelpersonen, Gemeinschaften oder Organisationen, die die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden.“⁹⁵

⁹² vgl. Böhi, D. (1995), S.84

⁹³ vgl. Nagos P. (1991), S. 11 ff.

⁹⁴ Freeman R. (1984), S. 46

⁹⁵ Europäische Kommission

Das vorrangige Ziel der Stakeholder-Kommunikation bestehen darin, dass Unternehmen mit ihren relevanten Anspruchsgruppen eine langfristige Beziehung aufbauen können. Menz und Stahl legen drei Größen fest, die berücksichtigt werden müssen, damit eine gelungene Kommunikation mit den Stakeholdern verfolgt werden kann: Vertrauen, Reputation und Commitment.⁹⁶

Es ist nachteilig, wenn die Stakeholder nicht miteinbezogen werden, wenn sie mit ihren Bedenken, aber auch mit ihren möglicherweise nützlichen Ratschlägen übergangen werden. Dazu dient die Stakeholder-Analyse. Für jedes Unternehmen ist es wichtig, zuerst zu definieren welche Personen bzw. Personengruppen ihre potenziellen Stakeholder sind. Unter Stakeholder Value versteht man daher einen Managementansatz, dessen Ziel es ist, Wert für alle zu schaffen, die von den Auswirkungen der Unternehmenspolitik betroffen sind, bzw. die ihrerseits zum Wohl eines Unternehmens beitragen.⁹⁷

Unabhängig von der Wirkungsweise einzelner Nachhaltigkeitsmaßnahmen, müssen Wege identifiziert werden, wie deren Erfolge zielgerichtet kommuniziert werden, um alle Stakeholder gleichermaßen über den Fortschritt der Nachhaltigkeitsaktivitäten regelmäßig zu informieren. Neben Rating-Agenturen, Banken, Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten, Interessensgemeinschaften sowie die allgemeine Gesellschaft sind die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Stakeholder.

Stakeholder interessieren sich , nicht nur für das in der Vergangenheit Erreichte, sondern auch dafür, was ein Unternehmen in Zukunft plant, wie es auf die entsprechenden Probleme und Herausforderungen vorbereitet ist, welche Aufbau- und Ablaufstrukturen es dafür aufgebaut und vorgesehen hat und wie sich dies auf die Nachhaltigkeit auswirkt.

Die Erwartungen und Interessen sowie die Informationsbedürfnisse der Stakeholder sind sehr different. Diese unterschiedlichen Interessen der Stakeholder können auch konfliktär sein. In diesem Fall besteht für die

⁹⁶ vgl. Menz F., Stahl H. (2008), S.72

⁹⁷ vgl. Zell H. (2012), S.37

Unternehmen sowie für alle Stakeholder auch die Herausforderung, die konfliktären Interessen gegeneinander abzuwägen und den Handlungsspielraum zu finden.

Stakeholder werden meist hinsichtlich ihrer Beziehungen zum Unternehmen klassifiziert. Dies setzt die Notwendigkeit einer offenen Kommunikation über Nachhaltigkeit von Unternehmen voraus. Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen sollte deswegen in einem offenen und umfassenden Dialog mit internen wie externen Stakeholdern stattfinden. Dieser Dialog soll über nachhaltigkeitsrelevante Unternehmensleistungen und Aktivitäten eines Unternehmens informieren und den Stakeholdern zeigen, dass sie durch nachhaltiges Wirtschaften Verantwortung übernehmen.

Das Management sollte sich fragen, welche Informations- und Kommunikationsbedürfnisse seine Stakeholder, insbesondere der „kritischen Stakeholder“ gegenüber dem Unternehmen haben und inwiefern diese Anforderungen befriedigt werden können. Dies ist darauf zurückzuführen, dass heutige Unternehmen immer ausgeprägter im Spannungsfeld ihrer Stakeholder stehen und die Sicherungen der unternehmerischen Existenz zunehmend zu einer ständigen Koordinierung von verschiedenen Anforderungen von Stakeholdern führen.

Da die Akzeptanz für nachhaltige Aktivitäten innerhalb des Unternehmens von großer Bedeutung ist, ist es ebenso wichtig die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen ausreichend darüber zu informieren. Schließlich fungieren diese als Multiplikatoren, die die Wahrnehmung eines Unternehmens in der Gesellschaft entscheidend mittragen. Nicht zuletzt ist es für sie wesentlich eine Nachhaltigkeitsberichterstattung regelmäßig vorzunehmen.

Eine in der Literatur weit verbreitete Form der Einteilung von Stakeholdern differenziert zwischen internen und externen Anspruchsgruppen.

Die Identifikation seiner Stakeholder gehört zu den zentralen Aufgaben eines stakeholderorientiert, geführten Unternehmens. Die rechtzeitige Identifikation

sowie das laufende Beobachten der Stakeholder ist Grundlage des Stakeholder-Ansatzes. An erster Stelle muss ein Unternehmen abklären, welche Individuen, Gruppen und Organisationen ein Interesse an der Unternehmung haben bzw. in welcher Beziehung diese zum Unternehmen stehen. Es kann für ein Unternehmen hilfreich sein, seine Anspruchsgruppen in externe und interne Stakeholder zu differenzieren.⁹⁸ Interne Anspruchsgruppen sind beispielsweise Eigentümerinnen und Eigentümer, Management und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sind direkt an der Unternehmenssteuerung beteiligt.

Untenstehende Grafik zeigt, wer mögliche Stakeholder eines Unternehmens sein könnten.

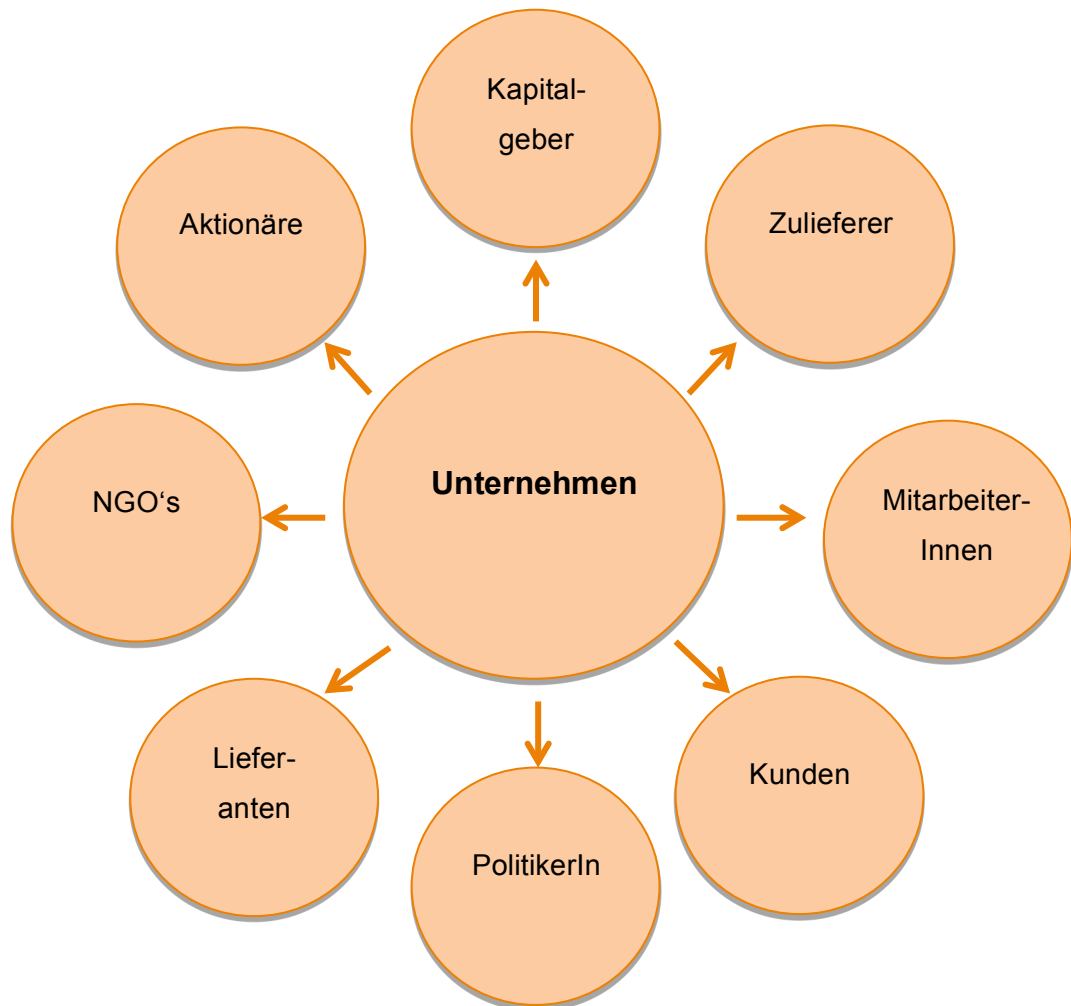


Abb. 8: Mögliche Stakeholder, eigene Darstellung in Anlehnung an Leisinger, Klaus M. (1997) S. 97 ff zitiert von Noll, Bernd (2002) S. 89

⁹⁸ vgl. Zerfaß A. (1996), S.326ff

4.3.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Interne Stakeholder)

Harrison/St. John (1996, S. 47) zählen all jene Stakeholder zu den internen, die unter der direkten Leitung der Führungsebene des Unternehmens stehen und vor allem durch die einzelnen Managementebenen, dem Verwaltungs- und Aufsichtsrat und durch weitere Gruppierungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern repräsentiert werden.⁹⁹

4.3.2 Externe Stakeholder

All jene Gruppen die außerhalb der direkten Leitung des Managements liegen, wie Lieferantinnen und Lieferanten, Fremdkapitalgeberinnen und Fremdkapitalgeber, Kundinnen und Kunden, Gesellschaft, Politik, NGO's, etc. zählen zu den externen Anspruchsgruppen. Externe Stakeholder können nur indirekt Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten nehmen.¹⁰⁰

4.3.2.1 Aktionärinnen und Aktionäre

Da das große Interesse der der Anlegerinnen und Anleger zu vermehrten Anfragen an Unternehmen führte, zählen diese ebenso zu den wichtigen Stakeholdern eines Unternehmens. Sie wollen wissen, was mit ihrem Geld passiert und versuchen darauf Einfluss zu nehmen, dass bestimmte Aktivitäten im Unternehmen ausgeschlossen bzw. garantiert werden. Der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen wird durch positive Ergebnisse im sozialen und ökologischen Bereich unterstrichen, wodurch auch das Image des Unternehmens in der Gesellschaft verbessert wird.¹⁰¹

4.3.2.2 Kundinnen und Kunden

Eine der wichtigsten Anspruchsgruppen sind die Kundinnen und Kunden des Unternehmens. Diese haben immer größere Erwartungen an die Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit. Sie wünschen sich qualitativ hochwertige Leistungen, die einer umweltfreundlichen Produktion entsprechen. Der Kundendialog sollte intensiv gepflegt werden. Nicht nur direkt im Geschäft,

⁹⁹ vgl. Müller-Stewens G., Lechner C. (2005), S. 177

¹⁰⁰ vgl. Moser P. (2009), S. 22

¹⁰¹ vgl. Schneider A., Schmidpeter R. (2012), S. 501

sondern auch über Internet, Informationsbroschüren und über eigene Medien.¹⁰²

4.3.2.3 NGOs, PolitikerInnen und InteressenvertreterInnen

Die Impulse von Nichtregierungsorganisationen, den so genannten NGOs (Non-Governmental Organizations), führen dazu, dass Themen aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden. Gesetzliche Regelungen unterliegen einem ständigen Wandel. Um verantwortungsbewusst zu handeln, müssen die jeweils neuesten gültigen Anforderungen gekannt und auch umgesetzt werden.¹⁰³

Jede Stakeholder-Gruppe hat eigene Interessen und verfolgt Strategien, um diese Interessen durchzusetzen. Beim sogenannten Stakeholder-Value werden konkrete Maßnahmen geplant und diese Interessen vertreten. Mit diesen Maßnahmen will man auf die Stakeholder so einwirken, dass das geplante Vorhaben eines Unternehmens trotz aller Betroffenheit und eventuell gegensätzlicher Interessen zum Erfolg wird. Welche Maßnahmen geeignet sind, hängt von den Umständen des jeweiligen Unternehmens ab. Maßnahmen sind beispielsweise die Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsstrategien in einer Betriebszeitung oder Informationsveranstaltungen, Workshops oder kleine Diskussionsrunden durchzuführen¹⁰⁴

4.3.2.4 Lieferanten

Eine weitere, im Rahmen dieser Arbeit identifizierte Stakeholdergruppe sind Lieferanten, welche Unternehmen notwendige Ressourcen zur Produktion von Gütern und Dienstleistung, zur Verfügung stellen.¹⁰⁵ Die Ansprüche der Lieferanten beschränken sich hauptsächlich auf die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit. Sie erwarten sich faire Preise, Sicher und Transparenz von Unternehmen.

¹⁰² vgl. Bader I. (2010), S. 24

¹⁰³ brainbows informationsmanagement gmbh

¹⁰⁴ vgl. Zell H. (2012), S. 37

¹⁰⁵ vgl. CSR-Austria (2003), (14% der Unternehmen in Österreich sehen Lieferanten als Stakeholder)

4.3.2.5 Medien

Für Unternehmen gilt es zu vermeiden, dass vertrauliche Informationen an die Öffentlichkeit gelangen. Medien spielen bei der Vermittlung von öffentlichen Interessen eine wichtige Rolle. Sie können auch als Vertragspartner im Rahmen der Werbung zu Dienstleistern des Unternehmens werden und haben als solche, Anspruch und ein Recht auf faire Behandlung.¹⁰⁶

4.4 Instrumente der Stakeholderkommunikation

Die Instrumente der Stakeholderkommunikation stellen eine Möglichkeit dar, die Interessen der einzelnen Stakeholder zu identifizieren und in weiterer Folge in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Dies kann auf mehreren Arten erfolgen.

4.4.1 Stakeholder-Dialoge

Immer öfter lassen sich Unternehmen auf direkte Gespräche mit ihren Stakeholdern ein. Viele Unternehmen wollen die gesellschaftlichen Ansprüche an das Unternehmen wissen und strategisch berücksichtigen. Sie versuchen, sich den Anforderungen der Gesellschaft ernsthaft zu stellen und mit Anspruchsgruppen im Rahmen so genannter Stakeholder--Dialoge direkt zu sprechen.¹⁰⁷

Stakeholder-Dialoge sind die direkteste Form der Kommunikation mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Ein Stakeholder-Dialog kann in unterschiedlicher Form von Unternehmensgesprächen stattfinden, wie etwa Diskussionsforen oder Round Tables zwischen Verbänden, NGO's, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Vertreterinnen und Vertreter der Politik auf der einen und Unternehmensvertreterinnen und Unternehmensvertreter auf der anderen Seite. Die Themen sind meist situative oder auch strukturelle Probleme, die sich aus der unternehmerischen Leistungserstellung ergeben können. Im Folgenden

¹⁰⁶ vgl. Elisabeth Göbel E. (2006), S. 120

¹⁰⁷ vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit
http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/stakeholderdialoge_1571.htm, Zugriff am 22. Juni 2012

wird genauer auf die beiden Instrumente Round Tables und Stakeholderforen eingegangen.¹⁰⁸

Ein Stakeholder-Dialog kann verschiedene Ziele verfolgen, welche am Anfang genau definiert werden sollten. Es kann darum gehen, die Meinungen der Stakeholder zur jeweiligen Unternehmenstätigkeit zu erfahren und die Kritik besser verstehen zu lernen. Ein Stakeholder-Dialog kann transparent machen, wo genau die jetzigen und künftigen Konfliktpotenziale liegen. Hat das Unternehmen bereits einen Vorschlag für eine Nachhaltigkeitsstrategie, so kann der Stakeholder-Dialog deren Stärken und Schwächen transparent machen bevor man sich an die Öffentlichkeit wagt. Auf alle Fälle aber dient der Dialog dazu, die gesellschaftliche Gruppierung und das Unternehmen näher zu einander zu bringen.¹⁰⁹

Vor allem beim Stakeholder-Dialog muss man davon ausgehen, dass auch kritische Stimmen der NGOs, Gewerkschaften-, Konsumentenschutzorganisationen etc. laut werden können. Es sind eben auch Konflikte, die mit Hilfe des Dialogs bearbeitet werden sollen.¹¹⁰ Der Dialog soll dazu dienen, bei Problemfeldern Lösungsansätze zu entwerfen, die es bis dahin noch nicht gab.¹¹¹

4.4.2 Round Tables

Round Table Gespräche sind so konzipiert, dass sie einen offenen Meinungsaustausch von wichtigen Stakeholdern ermöglichen sollen.

Die Konzeption des Round Tables ist angelehnt an die im angloamerikanischen Raum verbreiteten „think-tanks“: Mit wichtigen Stakeholdern und Expertinnen und Experten soll offen, sachlich und kritisch und auf hohem Niveau diskutiert werden. Think Tanks können entweder als ein Versuch zur Problemlösung angelegt sein oder als Strategie und Visions-Think Tanks dienen. Der

¹⁰⁸ vgl. Leitschuh-Fecht H., Steger U. (2003)

¹⁰⁹ vgl. ebenda (2003)

¹¹⁰ vgl. Klein A., Steinert A. (2004), S.117f

¹¹¹ vgl. Suchanek A. (2004), S.88

Hauptzweck von Think Tanks ist auf der einen Seite Wissensgenerierung und auf der anderen die Verteilung von Wissen. Im Mittelpunkt stehen hierbei die Unterstützung von Führungskräften bei Problemlösungen und die Entwicklung von neuen Strategien, die Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen bringen sollen.¹¹²

Die Diskussion findet, angelehnt an den Chatham House Rules, mit geladenen Gästen, unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt und es soll ein offenes und freies Diskussionsklima herrschen. Der Round Table wird durch eine Moderation begleitet, es können circa sechs bis acht Personen und eventuell auch „stille Zuhörerinnen und Zuhörer“ teilnehmen. Ziel des Round Table Gesprächs soll ein offener Meinungs Austausch sein; es besteht sehr großes Interesse an Feedback und an Kontakt zur Community. Der Rahmen für eine solche Veranstaltung ist absichtlich in einem exklusiven Ambiente gewählt. Die Moderation begrüßt zu Beginn des Gesprächs alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer und stellt diese kurz vor, danach gibt jede Teilnehmerin, jeder Teilnehmer ein kurzes Statement zum Diskussionsthema ab. Die weitere Diskussion wird anhand eines festgelegten Leitfadens abgehalten, den die Diskutantinnen und Diskutanten vorab übermittelt bekommen haben. Die Dauer des Gesprächs beläuft sich meist auf eineinhalb bis zwei Stunden. Nach dem strukturierten Round Table Gespräch, schließt das Treffen mit einem gemeinsamen, ungezwungenen Essen. Die Diskussionen gehen meist in einer lockeren Small Talk Atmosphäre weiter.¹¹³

4.4.3 Stakeholderforen

Ein Stakeholderforum ist ein kontinuierlicher, ausführlicher Dialog mit den wichtigen Stakeholdern, wo konkrete Kritikpunkte formuliert und diskutiert werden. Gestartet wird meist mit einer Interviewserie der wichtigsten Stakeholder, um die Erwartungen und Meinungen abzufragen. Dieses Meinungsbild ist meist die Grundlage für die detaillierte Programmplanung des Stakeholder-Forums. Die Konferenz besteht aus zwei Teilen und der Abschluss bildet ein gemütliches Come Together beim Mittag- oder Abendessen. Es

¹¹² vgl. Bechtinger M. (2002), S.15

¹¹³ brainbows informationsmanagement gmbh

werden ca. 200-300 wichtige Meinungsträgerinnen und Meinungsträger und Stakeholder zu einer Podiumsdiskussion mit Expertinnen und Experten und dem Vorstand des Unternehmens eingeladen. Der erste Teil der Veranstaltung bilden ein bis zwei Keynotes und im zweiten Teil der Veranstaltung findet eine Podiumsdiskussion statt, wo mit Experten und dem Vorstand diskutiert werden. Die Stakeholder werden meist mittels einer offenen Fragerunde in die Diskussion einbezogen werden. Ziele eines Stakeholderforums sind: Networking, Kennenlernen, Ängste und Vorurteile abbauen. Wichtig für das Unternehmen ist, dass viele Vertreterinnen und Vertreter und der Vorstand anwesend sind.

4.5 Fallbeispiele

Den Bereich der Stakeholderkommunikation sollen ebenso zwei unterschiedliche Fallbeispiele veranschaulichen. Sie sollen verdeutlichen wie Stakeholderkommunikation bei Unternehmen in der Praxis eingesetzt wird.

4.5.1 REWE Stakeholderforum

Mit dem ersten Stakeholder-Forum der REWE International AG im Jahr 2009 wurde der Nachhaltigkeitsprozess und das Nachhaltigkeitsmanagement des Lebensmittelkonzerns einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt. Diese Veranstaltung war als Repräsentationsrahmen für den „Lagebericht zur Nachhaltigkeit“ konzipiert und sollte gleichzeitig eine Kommunikationsplattform für Anspruchsgruppen der REWE International AG bieten.

Im Rahmen dessen wurde gegenüber rund 120 Repräsentantinnen und Repräsentanten von NGOs, den Sozialpartnerinnen und Sozialpartnern, Politik, Medien und Wirtschaft, die Nachhaltigkeitsstrategie von REWE International AG präsentiert und zur Diskussion gestellt. Das Setting war wie folgt: Das Forum war in zwei Blöcke gegliedert. Im ersten Block wurde über die Anliegen, Kritikpunkte und Wünsche der Stakeholder diskutiert. Der Dialog erfolgte im Zuge einer Podiumsdiskussion. Am Podium stellten sich die Vorstände der Diskussion mit den Stakeholdern. Für einen professionellen Ablauf wurde eine Moderation eingesetzt. Im zweiten Block anschließend wurde der gerade neu

erschienene Nachhaltigkeitsbericht und der Nachhaltigkeitsprozess der REWE International präsentiert ¹¹⁴



Abb. 9: REWE Stakeholderforum 2011

Quelle: http://www.radiomax.at/event_REWE-Group-Stakeholderforum-im-Wiener-Museumsquartier

Der REWE International AG ist der Dialog mit NGOs, Politikerinnen und Politiker, Interessenvertreterinnen und Interessenvertretern und Expertinnen und Experten auch in kleinerem Rahmen sehr wichtig. In regelmäßigen Abständen setzen sich die Vorstände von REWE International AG gemeinsam mit ausgewählten Diskutantinnen und Diskutanten an einen runden Tisch, um gemeinsam mit ihnen über aktuelle Themen offen und kritisch zu diskutieren. ¹¹⁵

4.5.2 Round Table Gespräche illwerke vkw ¹¹⁶

Das zweite Beispiel sind die Round Table Gespräche der illwerke vkw. Dieses Unternehmen ist um einen offenen Dialog mit seinen Stakeholdern sehr bemüht.

¹¹⁴ vgl. REWE International AG (2011), S. 49 f.

¹¹⁵ vgl. ebenda, S. 30

¹¹⁶ vgl. illwerke vkw (2010) S.29 f.

In regelmäßigen Gesprächsrunden diskutieren die Vorstände von illwerke vkw mit relevanten Meinungsbildnerinnen und Meinungsbildnern wie Anrainer, Grundstückseigentümerinnen und Grundstückseigentümer, Bürgerinitiativen und Umweltorganisationen bei diversen Round-Table Gesprächen über aktuelle Themen. Die Diskussionen dienen einerseits zur Abklärung von für illwerke vkw relevanten Fragestellungen und Zukunfts- oder Konfliktthemen (z.B. Elektromobilität, weiterer Ausbau der Wasserkraft). Andererseits wird dabei abseits vom Tagesgeschäft auch ein Dialog und somit eine Gesprächs- und Vertrauensbasis zu für illwerke vkw wichtigen Personengruppen geschaffen.

Das Grundsetting für die Gesprächsrunden sieht folgendermaßen aus:

- Vorstände diskutieren mit max. sechs bis acht Personen unter externer Moderation circa zwei Stunden zu einem vorgegeben Thema. Im Anschluss findet meist ein gemeinsames Abendessen und eine weitere Diskussion im informellen Rahmen statt.
- Die Gesprächsrunden finden prinzipiell OHNE Öffentlichkeit statt. Falls mit allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern akkordiert, kann eine Aufzeichnung und anschließende Dokumentation der Gespräche und nach ausdrücklicher Freigabe der Personen eine eventuelle auszugsweise Veröffentlichung in eigenen Medien erfolgen.
- Je nach Thema und Teilnehmerkreis finden die Gesprächsrunden entweder direkt bei illwerke vkw oder in einem abgeschlossenen Nebenraum eines Restaurants statt.
- Für die Einladungspolitik gibt es zwei Varianten:
 - Diskussion eines Spezialthemas mit Vertreterinnen und Vertretern von möglichst allen betroffenen und auch kontroversiellen Stakeholdergruppen

- Diskussion mit einer speziellen, eher homogenen Gruppe (z.B. Diskussion mit einer NGO-Runde)¹¹⁷

Die beiden Beispiele der Stakeholderkommunikation haben gezeigt wie österreichische Unternehmen die Instrumente in der Praxis eingesetzt haben. Stakeholderkommunikation kann auf verschiedene Weise stattfinden - einerseits in Form von frontaler Informationsbereitstellung, andererseits durch interaktive Maßnahmen. Die beiden Kommunikationsinstrumente Round Table und Stakeholderforum sind nicht die einzigen die es gibt, aber diese beiden Methoden wurden in den letzten Jahren vermehrt bei Unternehmen eingesetzt und haben sich als sehr erfolgreich erwiesen.

¹¹⁷ brainbows informationsmanagement gmbh

Conclusio

Die vorliegende Arbeit beschäftigte sich mit der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie, sowie mit den neuesten Entwicklungen der Kommunikation von Nachhaltigkeitsaktivitäten. In diesem Sinne widmen sich die beiden Blöcke „Nachhaltigkeit“ und „Unternehmensstrategie“ der Definition und Klärung der unterschiedlichen Begrifflichkeiten. Die Bezeichnung „Nachhaltigkeit“ wurde von seinem Ursprung im Jahr 1713 bis zu seiner heutigen Definitionen erklärt und diskutiert.

In den letzten Jahren setzt sich immer mehr die Meinung durch, dass nachhaltige Unternehmensstrategien auch einen positiven Einfluss auf ökonomische Aspekte des Unternehmens haben. Dies betrifft etwa die Ressourcenoptimierung, Kosteneinsparpotenziale, Innovationskraft und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermotivation. Selbstverständlich kann und soll eine solche Strategie auch zu Imagegewinnen beitragen, gerade in Branchen, die sich im Fokus der medialen Öffentlichkeit befinden. Nach wie vor überwiegen bei Unternehmen die ökonomischen Aspekte der Nachhaltigkeit, man ist jedoch zusehends bemüht, der sozialen und ökologischen Perspektive größere Bedeutung zuzuschreiben.

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit müssen miteinander in Einklang gebracht werden und als dynamischer Prozess gesehen werden, welcher kontinuierlich neue Ziele und Maßstäbe setzt und Perspektiven eröffnet. Es sollte versucht werden, Ökologie, Ökonomie und Soziales zum Wohl heutiger wie auch zukünftiger Generationen zusammenzuführen. Vor allem ist Nachhaltigkeit ein grundlegender Handlungsmaßstab, der durch Lernprozesse ständig erweitert wird. Nachhaltigkeit ist keine Modeerscheinung, sondern eine ernst zu nehmende Entwicklung für Unternehmen, um sich auch am Markt von seinen Mitbewerberinnen und Mitbewerbern zu differenzieren und sich zu positionieren. Strategien sind wichtige Instrumente zur Zielsetzung, -kontrolle und -steuerung eines Unternehmens. Eine Vielzahl der Unternehmen die eine Nachhaltigkeitsstrategie neben der Unternehmensstrategie erarbeitet haben, arbeitet zunehmend an einer verstärkten Integration von Nachhaltigkeit in den Unternehmensalltag. Die ausgewählten Fallbeispiele haben verdeutlicht, wie

man sich die Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie in der Praxis vorstellen kann.

Nachhaltigkeit ist Zukunftsfähigkeit und Zukunftssicherung. Man sollte nicht nur kurzfristig etwas „Gutes tun“, sondern auch an die Zukunft denken. Menschen sollten für bestimmte Themen sensibilisiert werden, Ideen zu entwickeln und diese ins Rollen bringen. Nicht nur zivilgesellschaftliche Akteure, sondern auch Regierungen richten inzwischen ihre Hoffnungen und Erwartungen in Bezug auf Umweltschutz und soziale Belange zunehmend an Unternehmen aus. Unternehmen sollen nicht abwehren, sondern Verantwortung prinzipiell anerkennen und sich dieser stellen. Dieses verantwortliche Handeln fördert das Vertrauen der Kundinnen und Kunden in die Produkte sowie in die Leistungsfähigkeit der Unternehmen und eröffnet in diesem Sinne Wettbewerbsvorteile. Folgende Vorteile lassen sich für ein nachhaltig agierendes Unternehmen zusammenfassen: Verbesserung des Risikomanagements, Ausbau der Vorsorge, Unterstützung des strategischen Managements, Förderung der Innovationschancen und Stärkung von Image und Wettbewerbsfähigkeit sowie ein erweitertes Blickfeld.

Die Forderung von Nachhaltigkeit beschränkt sich nicht nur auf den Bereich der Produktion/Dienstleistung und der technischen Abläufe, sondern ist vor allem auch für die Unternehmenskommunikation von enormer Bedeutung. Wichtig für Unternehmen ist es daher, die Nachhaltigkeitsaktivitäten in den Bereichen Ökologie, Soziales und Ökonomie an ihre wichtigen Stakeholder zu kommunizieren. Stakeholderkommunikation ist ein relevanter Teil der Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens. Die unterschiedlichen Instrumente der Stakeholderkommunikation stellen eine Möglichkeit dar, die Interessen dieser einzelnen Stakeholder zu identifizieren und in weiterer Folge in die Unternehmensstrategie zu integrieren.

Das wohl bedeutendste Kommunikationsinstrument ist diesbezüglich der Nachhaltigkeitsbericht. Anfangs erstellten Unternehmen überwiegend Umweltberichte, welche als Vorläufer der Nachhaltigkeitsberichte bezeichnet werden können. Die Berichterstattung wurde immer umfassender und so

entstanden Nachhaltigkeitsberichte, welche sich am Leitfaden für Nachhaltigkeitskennzahlen der GRI orientieren. Die Quantität und auch die Qualität der österreichischen Berichterstattung sind enorm gestiegen. Mit der Publikation der GRI-G4 Richtlinien wird außerdem in den kommenden Jahren ein Trend hin zur verstärkten integrierten Berichterstattung erwartet. Unternehmen sowie Ratingagenturen war es daher ein großes Anliegen, die Entwicklung von einheitlichen Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung voran zu treiben. Wichtig war ihnen dabei vor allem die Vergleichbarkeit und Objektivierung der Informationen.

In den letzten Jahren ist die Zahl der publizierten Nachhaltigkeitsberichte in Österreich zwar enorm gestiegen, jedoch hat Österreich in Sachen Nachhaltigkeit im internationalen Vergleich noch Aufholbedarf. Im Jahr 2011 erstellten 87% der deutschen börsennotierten Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte, in der Schweiz 65% und in Österreich hingegen nur 28%.

Der Unternehmenserfolg wird wesentlich von den Einstellungen und Verhaltensweisen der Stakeholder bestimmt. Sie haben ihre eigenen Ziele und Erwartungen und wirken damit direkt oder indirekt auf die Unternehmensausrichtung ein. Aus diesem Grund ist es wichtig, sich einen Überblick über die Stakeholdersituation extern, wie auch im eigenen Unternehmen zu verschaffen. Stakeholdermanagement sollte auch als Teil des Risikomanagements betrachtet werden; die Reaktionen vieler Stakeholder zeigen häufig Risiko-, aber auch Chancenpotenziale auf. Aus diesem Grund kommt der Stakeholderkommunikation eine immer größere Bedeutung zu und es bedarf eines gezielten Kommunikationsinstrumenten-Mix, um dieses Potenzial weitestgehend zu nutzen.

Weitere Kommunikationsinstrumente – neben dem Nachhaltigkeitsbericht - sind die internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation, Stakeholder-Dialoge, Round-Tables und Stakeholderforen. Anhand von praktischen Beispielen wurde genauer auf die beiden Instrumente Round Tables und Stakeholderforen eingegangen. Erfahrungen mit diesen Instrumenten zeigten, dass sich

Unternehmen kontroversen Themen (auch in der Öffentlichkeit) stellen und immer öfter nach gangbaren Kompromissen suchen. Immer mehr Unternehmen werden sich dem Thema Nachhaltigkeit bewusst und kommunizieren dies in unterschiedlicher Form an diverse Stakeholder. Dem Ideal der wohlverstandenen Nachhaltigkeitskommunikation kommen einzelne Stakeholder-Dialoge schon sehr nahe. Diese Unternehmen und auch viele andere konnten dank dieser Kommunikationsinstrumente bereits die Beziehungen zu ihrem Umfeld weitgehend konfliktfrei gestalten.

Ausgehend von der eingangs formulierten These kann abgeleitet werden, dass es für Unternehmen in Zukunft unabdingbar sein wird, Nachhaltigkeit als Planungsinstrument in ihrer Unternehmensstrategie zu implementieren und auch auf den Kommunikationsinstrumenten-Mix verstärkt geachtet werden muss.

Literaturverzeichnis

Bücher:

Bader, Iris: Corporate Social Responsibility – Berichterstattungspraktiken in Österreich, Deutschland, Schweden und Spanien.- Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2010

Bechtinger, Markus R.: Think Tanks. Ein Instrument der strategischen Unternehmensführung. – Bern-Stuttgart-Wien: Haupt, 2002

Böhi, Daniel Michael: Wettbewerbsvorteile durch die Berücksichtigung der strategisch relevanten gesellschaftlichen Anspruchsgruppen.- Zürich: Diss., 1995

Danielli, Giovanni; Backhaus, Norman; Laube, Patrick: Wirtschaftsgeographie und globalisierter Lebensraum: Lerntext, Aufgaben mit Lösungen und Kurztheorien - 3. Auflage: Compendio Bildungsmedien AG, 2002

Freemann, R. Edward: Strategic management: A stakeholder approach. – Boston: Pitman, 1984

Göbel, Elisabeth: Unternehmensethik.- Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2006

Grunwald, Armin; Kopfmüller, Jürgen: Nachhaltigkeit. - Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH, 2001

Heinrich, Lutz J; Burgholzer, Peter: Systemplanung: Planung und Realisierung von Informations- und Kommunikationssystemen.- Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 1991

IX

Herbst, Dieter Praxishandbuch Unternehmenskommunikation. – Berlin: Cornelsen Verlag, 2003

Jaspers, Wolfgang; Fischer, Gerrit: Entscheidungsstrategie in der BWL. – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011

Jonker, Jan; Stark, Wolfgang; Tewes, Stefan: Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung. - Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2011

Junge, Philip: BWL für Ingenieure – Grundlagen – Fallbeispiele – Übungsaufgaben. –2. Auflage: Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden, 2010

Klein, Axel; Steinert, Andreas: Erfolgreicher Stakeholder-Dialog – ein Governance-Modell? In:Dietzfelbinger, Daniel/Thurm, Ralph (Hg): Nachhaltige Entwicklung: Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik.- München-Mering: Rainer Hampp Verlag, 2004

Klinker, Raimund; Straube, Frank: Manufacturing Excellence Report 2008: Stärken erkennen - Maßstäbe setzen. – 1. Auflage: Technische Uni Berlin, 2008

Köppl, Pter; Neureiter, Martin: Corporate Social Responsibility – Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.- Wien: Linde Verlag, 2004

Leitschuh-Fecht, H.; Steger, U.: Mächtig aber allein – Unternehmen im ökologischen Diskurs mit der Gesellschaft, München: 2003

Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. – Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 2006

Menz, Florian; Stahl, Heinz: Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen – Sprache – Praxisbeispiele.- Berlin: Erich Schmidt Verlag, 2008

Misoch, Sabina: Online-Kommunikation. – Stuttgart: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2006

Michael von Hauff; Kleine, Alexandro: Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung. - München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2009

Moser, Patrick: Stakeholdermanagement zur optimalen Gestaltung strategischen Wandels. – Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2009

Müller-Stewens, Günter; Lechner, Christoph: Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. - 3. Auflage: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005

Nagos, Pythagoras: Externe Berichterstattung- Information für „Stakeholders“. - Salzburg: Diss., 1991

Raupp, Juliana; Jarolimek, Stefan; Schultz, Friederike: Handbuch CSR: Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. - 1. Auflage: VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2011

Schneider, Andreas; Schmidpeter, Renè: Corporate Social Responsibility: verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. - Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2012

Schneider, Wilfried; Wirth, Helga; Andre, Gabriele; Geissler, Gerhard; Grbenic, Stefan: Betriebswirtschaft III – Lehr- und Arbeitsbuch für den III. Jahrgang Handelsakademie. – Wien: MANZ Verlag Schulbuch GmbH, 2006

Seemann, Ralph: Corporate Reputation Management durch Corporate Communications. – 1. Auflage: Göttingen: CUVILLIER Verlag, 2008

XI

Suchanek, Andreas: Stakeholder-Dialog: Ein ethisches Konsensmodell? In: Dietzfelbinder, Daniel/Thurm, Ralph (Hg): Nachhaltige Entwicklung: Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik. - München-Mering: Rainer Hampp Verlag, 2004

Weinreich, Sigurd: Nachhaltige Entwicklung im Personenverkehr. – Physica-Verlag Heidelberg, 2004

Volger, Helmut: Geschichte der Vereinten Nationen.- München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2. Auflage, 2008

Zell, Helmut: Projektmanagement – lernen, lehren und für die Praxis. – 4. Neu bearbeitete Auflage: Books on Demand GmbH, 2012

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit: Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. – Opladen: Westdeutscher Verlag, 1996

Internet:

<https://www.globalreporting.org> Zugriff am 02. März 2012

http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsdreieck_1395.htm?sid=6d27dba3657a70a2e8e487f94edc73e3, Zugriff am 23. Mai 2012

http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/stakeholderdialoge_1571.htm, Zugriff am 22. Juni 2012

<https://www.oekomresearch.at> - Zugriff am 02. März. 2012

<http://www.respect.at/site/plattform/wirueberuns/statuten/article/3484.html> -
Zugriff am 05. April.2012

<http://www.rioplus20.at/>, Zugriff am 25. Juni 2015

<http://www.sam-group.com/de/uber-uns/index.jsp>, Zugriff am 10. Mai 2012

http://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell_%28Nachhaltigkeit%29,
Zugriff am 25. Mai 2012

http://de.wikipedia.org/wiki/Strategie_%28Wirtschaft%29, Zugriff am 05. Juni
2012

Nachhaltigkeitsberichte:

Bayerische Staatsforsten: Nachhaltigkeitsbericht 2010. – Regensburg, 2011

Illwerke vkw: Kraft unserer Natur – Nachhaltigkeitsbericht 2010.- Bregenz,
2011

McDonald's Österreich: Nachhaltigkeitsbericht. – Brunn/Gebirge, 2011

Österreichische Bundesforste AG: Wir leben Nachhaltigkeit. - Purkersdorf,
2002

REWE International AG: Nachhaltigkeit unter dem Rewe Bogen. – Wiener
Neudorf, 2011

T-Mobile Austria: Gemeinsam etwas tun-Nachhaltigkeitsbericht 2010 T-Mobile
Austria.- Wien, 2011

Studien & Sonstige Quellen:

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.),
Konferenz der vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in
Rio de Janeiro, Dokumente, Agenda 21

KMPG International, Corporate Sustainability – a progress report, 2011

XIII

PwC Österreich, Unternehmerische Verantwortung im Zeitalter der Transparenz, März 2011

WCED-Report „Our Common Future“, 1987 („Brundtland-Report“)

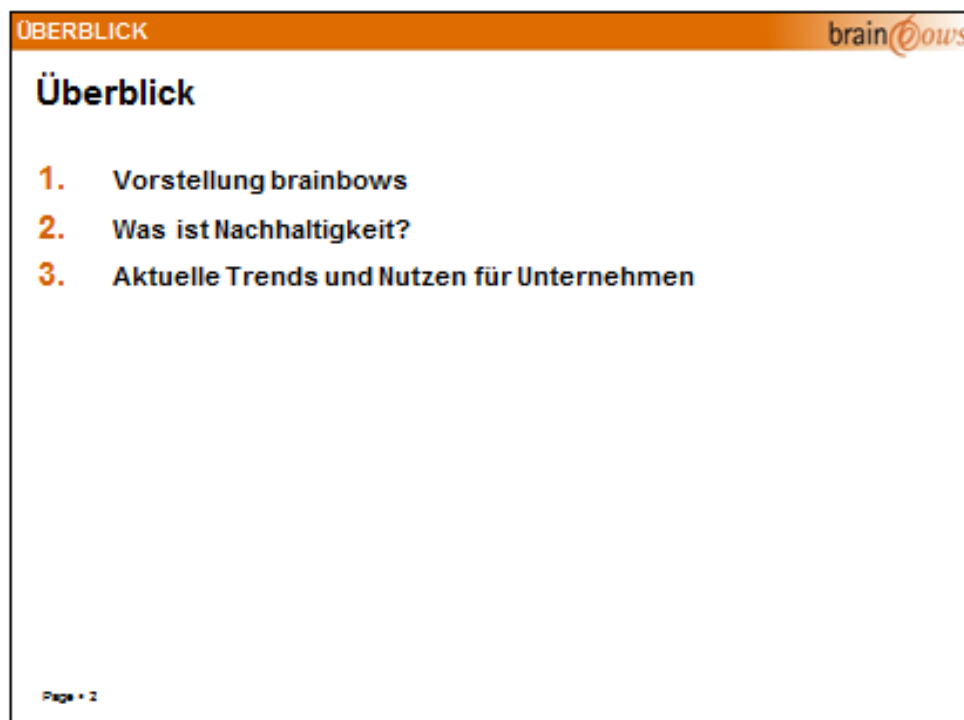
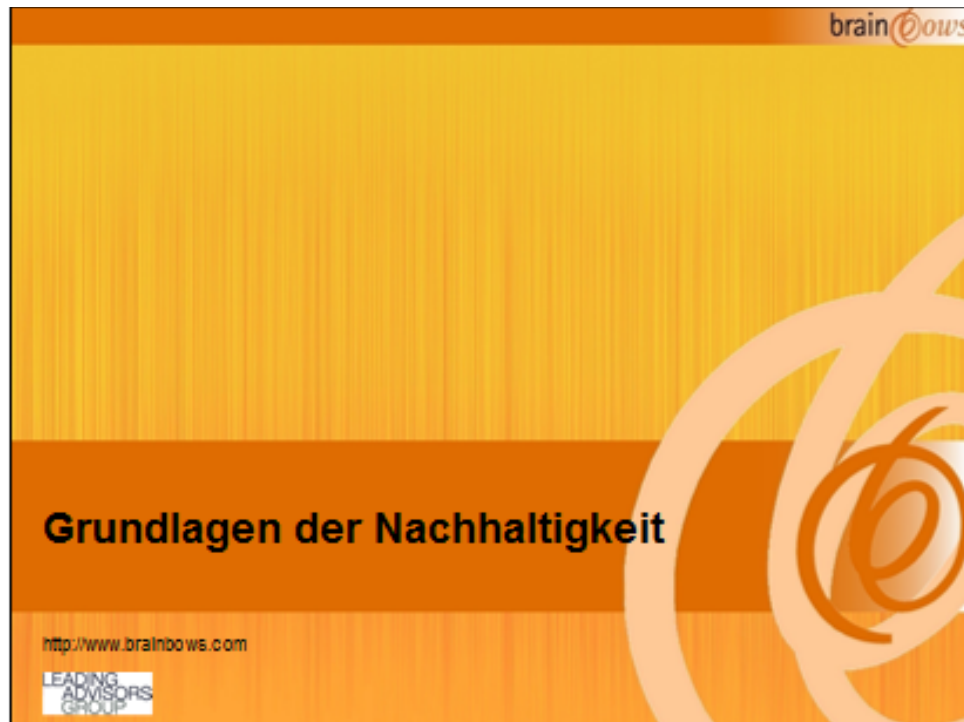
Verleihung des ASRA 2010

brainbows informationsmanagemengt gmbh

Anhang

Grundlagen der Nachhaltigkeit

Quelle: brainbows informationsmanagement gmbh



VORSTELLUNG brainbows



Teil 01

**Vorstellung
brainbows**

Page • 2

VORSTELLUNG brainbows

brainbows – the information company

- Gründung 2000 von Monika Langthaler und Christian Nohel
- Wir verbinden Interessen
- brainbows bedeutet übersetzt „Gehirnwindungen“ oder „Gehirnbögen“
- Wir wollen Brücken schaffen, die über jede Grenze hinaus verbinden:
Geisteshaltungen, Wissensgebiete, Interessen
- Seit März 2009 member of: **LEADING
ADVISORS
GROUP**
- www.brainbows.com

Page • 4

brainbows - alles aus einer Hand...

Unser Know-how bündeln wir in vier Säulen

- Energie & Klimaschutz
- Nachhaltigkeit
- Strategische Beratung & Lobbying
- Events und Stakeholderkommunikation



Teil 02

Was ist Nachhaltigkeit?

Der Begriff Nachhaltigkeit...

→ Kommt ursprünglich aus der Forstwirtschaft:



„... nur soviel ernten, wie wieder nachwächst...“

Definition von Nachhaltigkeit

→ Brundlandkommission 1988:

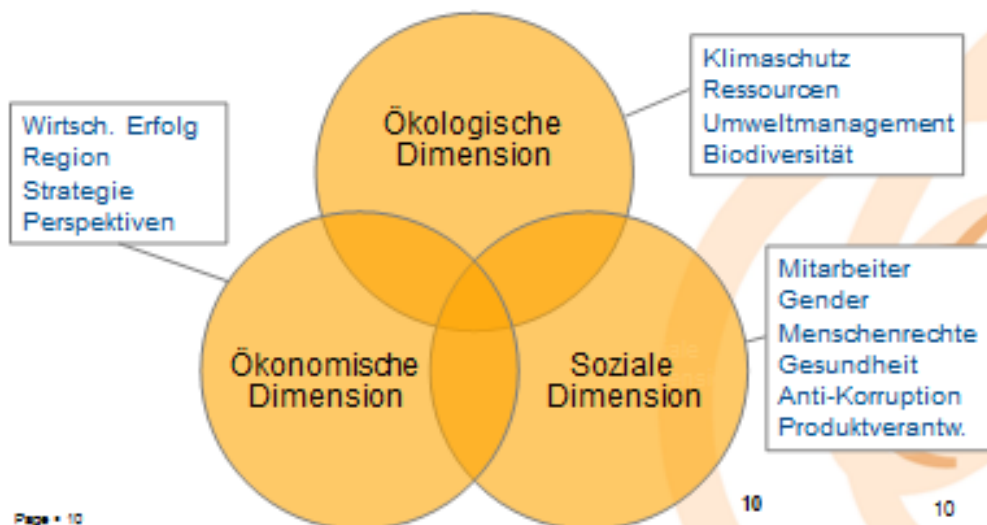
„Nachhaltige Entwicklung soll die Bedürfnisse der gegenwärtig lebenden Generation decken, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“

Quelle: WCED-Report „Our Common Future“, 1987
(„Brundtland-Report“)

Nachhaltigkeit

- Setzt sich aus **drei Säulen** zusammen: Soziales, Ökologie und Ökonomie
- Das Nachhaltigkeitsmanagement ist **integrierter Bestandteil** des Managementsystems eines Unternehmens – soziale, ökologische und wirtschaftliche Bereiche stehen in einem Wechselspiel
- Nachhaltigkeit ist ein Prozess
- Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Dimensionen der Nachhaltigkeit



Wer sind die Stakeholder?



Teil 03

Aktuelle Trends und Nutzen für Unternehmen

Trends in der Nachhaltigkeits-Kommunikation

- Integrierte Nachhaltigkeitsberichte
- Online-Reporting (teilweise Darstellung im Web)
- Qualität statt Masse
- Blogs und andere Web 2.0 tools, Social Media
- Institutionalisierte Stakeholderdialog
- Nachhaltige Events (Umwelt am Ball)

Kritische Betrachtung von Stakeholdern: positive und negative Seiten eines NHB



- Hohe Transparenz und Übersichtlichkeit
- Glaubwürdigkeit, Probleme und kritische Details werden offen thematisiert
- NH-Programm, Zielformulierungen, Fortschrittsbericht
- Darstellung des NH-Prozesses, Integration des NH-Managements
- Regelmäßiges Reporting
- Stakeholdereinbindung



- Probleme werden nicht angesprochen
- Unvollständige, nicht vergleichbare Daten
- Ziele zu wenig konkret; geplante Maßnahmen fehlen
- Berichtsgrenzen werden nicht klar definiert
- Inhalte zu wenig ausführlich

Nachhaltigkeit als Chance begreifen...

***„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise
lösen, durch die sie entstanden sind.“***

Albert Einstein



Lebenslauf

Persönliche Angaben

Vor- und Zuname: Corinna Gangl
Geburtsdatum: 28. Januar 1990 in Mistelbach
Religionsbekenntnis: Röm.-Kath.
Staatsangehörigkeit: Österreich
Familienstand: ledig

Schulausbildung

von 2011 bis 2012 Studium der Betriebswirtschaft zum Bachelor of Arts
von 2004 bis 2009 Bundeshandelsakademie Hollabrunn/ Fachrichtung
Informationstechnologie & Informationsmanagement
von 2000 bis 2004 Öko-Hauptschule Ernstbrunn
Von 1996 bis 2000 Volksschule Ernstbrunn

Berufserfahrung

seit 2009: brainbows informationsmanagement gmbh, Office
Management

Ferialpraktika

Juli 2005 Fa. Hammerschmied – Ernstbrunn / Bürokauffrau
Juli 2006 Fa. Hammerschmied – Ernstbrunn / Bürokauffrau
Juli 2007 Fa. Baumanagement Forstner – Wien /
Büromanagement
Juli 2008 Fa. Baumanagement Forstner – Wien /
Büromanagement